

Humboldt-Universität zu Berlin

Dissertation

Bestimmungsgründe von Veränderungen in der Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum horticulturnarum

(Dr. rer. hort.)

eingereicht an der Lebenswissenschaftlichen Fakultät

von

Dipl.-Ing. agr. (Univ.) Oliver Stolper

Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin:

Prof. Dr. paed. habil. Jan-Hendrik Olbertz

Dekan der Lebenswissenschaftlichen Fakultät:

Prof. Dr. rer. nat. Richard Lucius

Gutachter: 1. Prof. Dr. rer. nat. habil. Wolfgang Bokelmann
2. Prof. Dr. Heike Mempel
3. Prof. Dr. rer. pol. Klaus Müller

Datum der Promotion: 02. März 2015

Zusammenfassung

Die Wertschöpfungskette für frisches Obst und Gemüse in Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Die Konzentration im Einzelhandel, andere Konsumgewohnheiten und verbesserte Logistik haben Beschaffung und Angebot stark verändert. Daneben sind neue Stakeholder aufgetreten, die erfolgreich die Umsetzung ihrer Anliegen einforderten, was zu höheren Anforderungen an Produktsicherheit und Qualität führte. In der Wissenschaft beschäftigte man sich bislang nur wenig mit der Wertschöpfungskette für frisches Obst und Gemüse in Deutschland. Einige Autoren erforschten die Mechanismen, wie britische Supermärkte Gemüse aus Ostafrika importierten. Das Modell der Value Chain Analysis und die Transaktionskostentheorie bilden den theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit. Erster Schritt war die Identifizierung der relevanten Akteure und ihrer Position in der Kette. Es zeigte sich, daß es keine einheitliche Value Chain gibt, sondern daß die Beschaffung der einzelnen Produkte unterschiedlich organisiert ist, sowohl von Unternehmen zu Unternehmen, aber auch innerhalb einer Firma für unterschiedliche Produkte. In einem zweiten Schritt wurden sorgfältig ausgewählte Experten aus Produktion, Zwischen- und Einzelhandel zu den Veränderungen in der Value Chain und deren aktueller Ausgestaltung interviewt. Besonderer Wert wurde dabei auf die Verträge und Beziehungen zwischen den einzelnen Handelspartnern gelegt, d.h. wie diese zustande kommen, wie sie aufgebaut sind und wie die Kontrolle der Vereinbarungen funktioniert. In einem letzten Schritt wurden die Faktoren herausgearbeitet, die für das aktuelle Aussehen der Value Chain entscheidend sind. Weitere Ergebnisse waren, wie das Governance-System in der Realität funktioniert, wie konsequent Vorgaben und Standards umgesetzt werden und wie die Verbindungen zwischen den einzelnen Partnern gestaltet sind. Dabei kristallisierten sich drei unterschiedliche Einkaufstypen im LEH heraus.

Schlagwörter:

Wertschöpfungskette; Obst und Gemüse; Governance; LEH; Transaktionskosten

Summary

The value chain for fresh fruit and vegetables in Germany has changed considerably throughout the last decades. The convergence in retail, transformed consumer habits and improved logistics have had great impact on procurement and supply. In addition, new stakeholders have emerged, who successfully demand the implementation of their requirements, resulting in a higher demand for product safety and product quality.

So far, science has addressed the value chain model on fresh fruit and vegetables in Germany only briefly. In fact, there are only few studies available on the mechanisms of UK supermarket imports of vegetables from East Africa. The model of the Value Chain Analysis and the transaction cost theory should hence form the theoretical framework of this study.

The first step was the identification of relevant players and their position within the chain. It was found that there is no single value chain present, but that the procurement of the individual products is organized, changing, both from company to company, but also within a company for different products.

In a second step, a group of carefully selected experts from production, intermediary trade and retail were asked to comment on the changes and the current structure of the value chain. Special emphasis was placed on the contracts and relationships between the individual trading partners, i.e. how these agreements are made, what do they include and how their compliance is guaranteed.

In a last step, the crucial factors were identified that are critical for the current appearance of the Value Chain.

Other results included the determination of the true governance system, findings about how consistent the guidelines and standards are implemented and how the connections between the individual partners are designed. As a result, three different procurement types can be determined in food retailing.

Keywords:

Value Chain, Fresh fruit and vegetables, Governance, Transaction costs, supermarket chains

Danksagung

Meine berufliche Tätigkeit im Handel mit Obst und Gemüse hat mich in den letzten Jahren mit vielen Produzenten, Händlern und weiteren Fachleuten aus dem Einzelhandel, der Forschung und von staatlichen Stellen zusammentreffen lassen und mir so die Möglichkeit gegeben, durch viele einzelne Gespräche und Beobachtungen tiefe Einblicke in das Marktgeschehen zu erlangen, für die ich sehr dankbar bin. Im Laufe der Zeit reifte daraufhin die Idee, mich in einer wissenschaftlichen Arbeit genauer mit diesem Themengebiet zu beschäftigen. Ergebnis ist die vorliegende Dissertation, die aber ohne die Unterstützung anderer nicht möglich gewesen wäre.

Zuerst möchte ich mich bei meinen Interviewpartnern bedanken, die sich trotz voller Terminkalender Zeit genommen haben, um mich an ihrem Wissen und Erfahrungsschatz teilhaben zu lassen.

Desweiteren bedanke ich mich bei allen Kollegen, Freunden sowie meinen Eltern und meiner Tante, die mich während des Entstehungsprozesses dieser Arbeit wohlwollend begleitet und immer wieder motiviert und unterstützt haben.

Darüber hinaus gilt mein besonderer Dank:

Prof. Dr. Bokelmann von der HU Berlin (Fachgebiet Ökonomik der Gärtnerischen Produktion) für die Überlassung des Themas und die gute Betreuung.

Prof. Dr. Heike Mempel von der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (Gewächshaustechnik, Qualitätserhaltung in der Nachernte, Heizungstechnik) für die wissenschaftliche Unterstützung

Prof. Dr. Klaus Müller vom Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e. V. für die wissenschaftliche Unterstützung.

Berlin, im September 2014

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	8
Abbildungsverzeichnis.....	10
Tabellenverzeichnis.....	11
1. Einführung und Beweggründe für die Arbeit.....	12
1.1 Beweggründe für die Arbeit	12
1.2 Stand der wissenschaftlichen Diskussion	13
1.3 Aufbau der Arbeit.....	15
2. Frisches Obst und Gemüse – Grundlagen und rechtlicher Rahmen.....	16
2.1 Der Konsum in Deutschland	17
2.1.1 Verbrauch	17
2.1.2 Veränderung der Konsumgewohnheiten	19
2.2 Herkunft der in Deutschland verzehrten Ware	21
2.2.1 Erzeugung in Deutschland und Import	21
2.2.2 Die Bedeutung des deutschen Marktes für die Absatzländer und umgekehrt ..	26
2.3 Gesetzliche Grundlagen für den Handel mit frischem Obst und Gemüse.....	27
2.3.1 Codex Alimentarius und internationale Regelungen.....	28
2.3.2 Die Gemeinsame Marktorganisation der EU für Obst und Gemüse	28
2.3.3 Weitere Verordnungen und deutsche Gesetze	31
3. Theoretische Grundlagen der Arbeit.....	32
3.1 Transaktionskostenansatz	33
3.1.1 Die Grundannahmen der Transaktionskostentheorie.....	33
3.1.2 Annahmen bezüglich des Verhaltens der Transaktionspartner	34
3.1.3 Transaktionskosten als Funktion der drei Dimensionen.....	35
3.1.4 Der Einfluß von Transaktionskosten auf die vertragliche Koordination von Austauschbeziehungen	37
3.1.5 Unvollständige Verträge und transaktionsspezifische Investitionen.....	38
3.1.6 Informationsasymmetrie bei Lebensmitteln	39
3.1.7 Kritik am Ansatz.....	41
3.2 Value Chain Approach	42
3.2.1 Grundlagen des Ansatzes.....	42
3.2.2 Entstehung und Analyseansatz	43
3.2.3 Zugangsbarrieren zu Wertschöpfungsketten	44
3.2.4 Was ist Governance?	46
3.2.5 Governance in der Forschung.....	47
3.2.6 Die Notwendigkeit für Governance.....	49

3.2.7	Die Weiterentwicklung des ursprünglichen Konzeptes der Value Chain	50
3.2.8	Der Begriff Governance im Kontext dieser Arbeit.....	54
3.2.9	Forschungen im Bereich Value Chains für Obst und Gemüse	54
3.2.10	Kritische Würdigung des Value-Chain-Ansatzes und der Governance- Thematik	59
3.3	Macht und Vertrauen	60
3.3.1	Macht	60
3.3.2	Vertrauen	62
3.4	Nutzen und Einfluß auf die Arbeit	64
4.	Ziel der Arbeit und Untersuchungsfragen	65
5.	Die Value Chain für frisches Obst und Gemüse.....	66
5.1	Vermarktung und Handel	66
5.1.1	Zwischen- und Erfassungshandel mit Bedeutung für den deutschen Markt	66
5.1.2	Logistik und Aufbereitung des Produktes	69
5.1.3	Der LEH als Flaschenhals zwischen Erzeugung und Verbraucher	71
5.2	Vertragliche Regelungen im Handel mit frischem Obst und Gemüse	74
5.2.1	Besonderheiten der Vertragsgestaltung	74
5.2.2	Standards und Zertifizierungen.....	75
5.3	Das Wertschöpfungsnetzwerk und dessen Akteure als konzeptioneller Bezugsrahmen	77
6.	Empirische Forschung hinsichtlich der aktuellen Value Chain.....	79
6.1	Qualitative Interviews und Leitfaden	79
6.2	Experten.....	80
6.3	Technik, Transkription und Auswertung.....	81
7.	Zusammenfassung der Empirie	81
7.1	Herausforderungen und allgemeine Erkenntnisse	81
7.2	Veränderungen in der Value Chain in den letzten Jahren	83
7.2.1	Konzentration auf Angebots- und Einkaufsseite	83
7.2.2	Veränderte gesellschaftliche Ansprüche.....	87
7.2.3	Veränderte Risiken als Grund verstärkter Koordinierung in der Kette	89
7.3	Der Zugang zur Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse	92
7.3.1	Die Bedeutung von Lieferantenpools und der Zugang zu diesen.....	92
7.3.2	Zugangsmöglichkeiten und -kriterien.....	94
7.4	Governance.....	97
7.4.1	Die Rahmenbedingungen.....	98
7.4.2	Legislative Governance	98
7.4.3	Umsetzung der Regeln.....	102
7.4.4	Exekutive Governance - Durchsetzung und Kontrolle.....	104

7.4.5	Judikative Governance - Sanktionierung.....	105
7.5	Die Austauschbeziehungen in der Value Chain	106
7.5.1	Produktion – Erfassungs-/Zwischenhandel	107
7.5.2	Erfassungs-/Zwischenhandel – LEH	109
7.5.3	Produktion – LEH.....	111
7.6	Für die Ausgestaltung der Value Chain wichtige Faktoren und der Versuch einer kausalen Interpretation	113
7.6.1	Produkt.....	113
7.6.2	Struktur und Kompetenzen der beteiligten Unternehmen	116
7.6.3	Soziologischer Aspekt und die Einbettung der Beziehungen in ein soziales Gefüge.....	121
7.7	Strategische Ausrichtung der Kette	122
7.7.1	Vorgehen der Leitfirmen und die Wirkung in der VC	123
7.7.2	Typisierung des Einkaufsverhaltens des LEH.....	125
8.	Beantwortung der Untersuchungsfragen und Diskussion	130
8.1	Veränderungen in der Value Chain für Obst und Gemüse und aktueller Zustand	130
8.2	Macht und Einfluß der einzelnen Akteure.....	133
8.3	Governance und Transaktionskosten.....	135
8.4	Die Bestimmungsgründe für Veränderungen in der Value Chain.....	137
8.5	Den Zustand der Value Chain beeinflussende Faktoren	140
8.6	Grenzen des Ansatzes.....	142
9.	Ableitungen für Forschung und Wirtschaft.....	143
9.1	Mögliche Fragestellungen für Forschung.....	143
9.2	Denkanstöße für die Wirtschaft.....	143
9.3	Auswirkungen auf Politik und Gesellschaft	144
10.	Zusammenfassung der Arbeit	145
	Literaturverzeichnis.....	152
	Anhang	162
	Eidesstattliche Erklärung	163

Abkürzungsverzeichnis

AMI	Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH
ARfD	Akute Referenzdosis
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BRC	British Retail Consortium
BSCI	Business Social Compliance Initiative
DFHV	Deutscher Fruchthandelsverband e.V.
EO	Erzeugerorganisation
EFSA	European Food Safety Authority
EG	Europäische Gemeinschaften
EHEC	Enterohämorrhagische Escherichia coli
EU	Europäische Union
EUREP-GAP	Euro Retailer Produce Working Group, Good Agricultural Practice
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FEPEX	Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas Flores y Plantas Vivas
GCC	Global Commodity Chain
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GGN	GLOBALG.A.P. number
GLOBALG.A.P.	Global, Good Agricultural Practice
GMO	Gemeinsame Marktorganisation
GRASP	GLOBALG.A.P. Risk Assessment on Social Practice
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IFS	International Featured Standards
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LKW	Lastkraftwagen
Mrd.	Milliarden
NGO	Nichtregierungsorganisation
UK	Vereinigtes Königreich
UN/ECE	United Nations – Economic Commission for Europe

UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
POS	Point of Sale
QS	Qualität und Sicherheit GmbH
RHG	Rückstandshöchstgehalt
SPS	Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures
TBT	Agreement on Technical Barriers to Trade
VC	Value Chain
VCA	Value Chain Analysis
VO	Verordnung
WHO	World Health Organization
WTO	World Trade Organization
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: schematischer Aufbau der Arbeit; Quelle: eigene Darstellung	15
Abbildung 2: Informationsasymmetrie bei Lebensmitteln; Quelle: eigene Darstellung.....	40
Abbildung 3: Die fünf Koordinationstypen der Value Chain nach Gereffi.....	52
Abbildung 4: Das Wertschöpfungsnetzwerk für frisches Obst und Gemüse	78
Abbildung 5: Übersicht über die die Value Chain beeinflussenden Faktoren	114

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verbrauch von Obst und Gemüse pro Kopf; Quelle: eigene Darstellung	17
Tabelle 2: Einkaufsmengen der wichtigsten Obst- und Gemüseartikel in Deutschland 2011; Quelle: eigene Darstellung	18
Tabelle 3: Import von frischem Obst und Gemüse nach Deutschland 2010 – die zehn wichtigsten Arten; Quelle: eigene Darstellung.....	24
Tabelle 4: Anteil der einzelnen Herkunftsländer an den Importmengen nach Deutschland im Jahr 2010; Quelle: eigene Darstellung	25
Tabelle 5: Produkte mit EU-Vermarktungsnorm; Quelle: eigene Darstellung nach VO (EG) Nr. 1580/2007, Artikel 2a	30
Tabelle 6: Die zehn größten LEH-Unternehmen bzw. –Gruppen 2012; Quelle: eigene Darstellung	72
Tabelle 7: Zusammenfassung der unterschiedlichen Einkaufstypen und ihrer Unterschiede; Quelle: eigene Darstellung	126

1. Einführung und Beweggründe für die Arbeit

1.1 Beweggründe für die Arbeit

Wer je auf einem südeuropäischen Markt die ausladenden Stände voll mit den unterschiedlichsten Obst- und Gemüsearten gesehen hat, kann sich nur schwer diesem Zauber entziehen. Am liebsten möchte man von allem kosten, so einladend wirkt diese Fülle auf den Besucher. Die Faszination des Menschen für Obst und Gemüse zieht sich durch die Geschichte bis in die Gegenwart. Beispielsweise findet sich in der Bibel im Alten Testament ein Abschnitt zu Obst bereits auf den ersten Seiten. So erschuf demnach Gott direkt nach dem Menschen den Garten Eden mit „allerlei Bäumen[n], verlockend anzusehen und gut zu essen...“ (1. MOSE 2,9; EKD (HG.) 1992). Auch für andere Kulturen, wie z.B. die Araber waren Obst und Gemüse bedeutend. So hinterließen die in Südspanien bis ins 15. Jahrhundert herrschenden Mauren dort große Bewässerungssysteme für den Obst- und Gemüseanbau. Der Dattelpalmenhain in Elche in der spanischen Provinz Alicante, der seit dem Jahr 2000 Weltkulturerbe der UNESCO ist, zeigt in bemerkenswerter Weise welche Bedeutung bereits damals dem Obstanbau in dieser Gegend beigemessen wurde (KARL BAEDER VERLAG (HG.) 2010, S. 357). In Zeiten des Barock schließlich war es in Mitteleuropa an den Herrscherhäusern Mode, sich sogenannte Orangerien bauen zu lassen, um exotische Früchte anbauen und halten zu können, so z.B. in Versailles, Sanssouci oder der Würzburger Residenz. Trotz wesentlich einfacherer Logistik und einem breiten Angebot unterschiedlichster Obst- und Gemüsearten und –sorten stellen auch heute noch exotische Früchte einen besonderen Blickfang in den Auslagen von Supermärkten dar. In Japan gelten sorgfältig ausgewählte Melonen sogar als teure Luxusgüter.

Vielleicht als frühes Zeugnis des Handels, zumindest aber als früher Beleg der Völkerverständigung über den Austausch von Früchten ist beispielsweise die Etymologie des Wortes Orange zu deuten. In sämtlichen romanischen Sprachen, im Deutschen und selbst im Türkischen, läßt sich die Verwandtschaft zum Arabischen und sogar noch älteren Sprachen erkennen. Das arabische Wort „نارنج nārandsch“ (WIKIPEDIA (HG.), abgerufen am 12.04.2014) findet sich im portugiesischen ‚laranja‘, im spanischen Wort ‚naranja‘, im katalanischen Begriff ‚taronja‘, der französischen und deutschen ‚Orange‘, sowie in der italienischen Sprache im Wort ‚arancia‘ – alles unterschiedliche Ausdrücke für die Apfelsine. Im Türkischen findet sich der Wortstamm in ‚narenciye‘ wieder, der Bezeichnung für Zitrusfrüchte.

Neben dieser sprachlichen Verbindung zeugt auch die Verwendung der gleichen Obst- und Gemüsearten in den unterschiedlichen Landesküchen von kultureller Verbundenheit sowie Austausch der Völker im Mittelmeerraum und Europa. Dieses völkerverbindende Element sieht man auch heute noch, wenn man die inzwischen sehr global ausgerichtete Wertschöpfungskette betrachtet. Nimmt man sich die Zeit, die Obst- und Gemüseauslage eines Supermarktes genauer anzusehen, gewinnt man einen Eindruck, wie multikulturell die Realität dort mittlerweile ist. Auch wenn nicht jeder Deutsche einmal in Spanien oder Italien in Urlaub war, so ist anzunehmen, daß sicherlich fast jeder Obst oder Gemüse aus einem dieser Länder verzehrt hat.

Die bereits angedeutete Globalisierung beschränkt sich nicht nur auf Urlaubserfahrungen oder das breite Warenangebot, sondern ist mittlerweile in fast allen Bereichen des öffentlichen Lebens eine Realität und bringt immer wieder neue Herausforderungen mit sich, so auch im Handel mit Obst und Gemüse. Betrachtet man hingegen die Fachliteratur zu diesem Thema, so gibt es kaum aktuelle Publikationen dazu. Einige ältere Veröffentlichungen thematisieren die Wertschöpfungskette in Großbritannien, sind allerdings bereits fast 15 Jahre alt. Neuere Forschungen beleuchten nur Einzelthemen. Ein breiter wissenschaftlicher Diskurs zur Wertschöpfungskette für frisches Obst und Gemüse in Deutschland ist aber seither nicht geführt worden. Wie dort die Situation aussieht, vor allem wie sich die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel auf die Beschaffung ausgewirkt hat und wie diese Ketten heutzutage angesichts einer starken globalen Vernetzung, billiger Transportmöglichkeiten über große Entfernungen und besserer technischer Möglichkeiten funktionieren, wird in der vorliegenden Arbeit näher beleuchtet.

1.2 Stand der wissenschaftlichen Diskussion

Begibt man sich auf die Suche nach wissenschaftlicher Literatur zur Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse, stößt man als Erstes auf eine Vielzahl an Publikationen, die sich mit Standards in der Kette und der sog. Governance auseinandersetzen. Dies reicht von der Entstehung privater Regelwerke (z.B. BREDILLET 2003), über die Ausgestaltung und Form (z.B. HENSON ET AL. 2005, FULPONI 2006, VERMEULEN ET AL. 2006) sowie die Rolle dieser Vorgaben (z.B. BREDILLET 2003) bis hin zur Implementierung und konsequenten Umsetzung derselben (DANNENBERG 2012). Betrachtet werden dabei hauptsächlich privatwirtschaftliche und weniger gesetzliche Systeme sowie verschiedene Zertifizierungsregeln und deren Wirken in der Kette. Sucht man weiter, so findet man auch einige wenige Werke, die sich mit der Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse als Ganzes beschäftigen. DOLAN ET AL. beschreiben im Jahr 2000,

wie diese Beschaffungskette für Obst und Gemüse in Großbritannien funktioniert bzw. welchen Einfluß der britische Lebensmitteleinzelhandel (LEH) auf die Produktion von Obst und Gemüse in Kenia hat. GEREFFI verknüpft einige Zeit später zusammen mit zwei Co-Autoren (GEREFFI ET AL. 2005) das von ihm maßgeblich mitentwickelte Konzept der Value Chain (VC) mit dem Obst- und Gemüsesektor. Einer der Co-Autoren war bereits an der zuvor genannten Publikation von DOLAN ET AL. (2000) beteiligt, so daß es auch hier um den Einkauf britischer Supermärkte in Ostafrika ging. Auch DANNENBERG legt knapp ein Jahrzehnt später den Fokus wieder auf die ostafrikanischen Produktionsgebiete (DANNENBERG 2012, DANNENBERG ET AL. 2012, DANNENBERG ET AL. 2013).

Spezielle Literatur zur Situation in Deutschland gibt es nur sehr wenig. Die Wertschöpfungskette ist dabei meist ein Aspekt neben anderen, wie z.B. in der von DIRKSMEYER 2009 herausgegebenen Publikation „Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus“. Darin finden sich Artikel verschiedener Autoren zur Situation der Wertschöpfungskette für frisches Obst und Gemüse in Deutschland und zu den Verflechtungen mit dem europäischen Ausland. Auch Veränderungen in der Koordination der Kette und andere Konsumentenerwartungen werden dabei angesprochen, ohne sie aber in diesem Rahmen detailliert besprechen zu können. Im Zuge der Erarbeitung einer sog. Nationalen Strategie, die für Fördermaßnahmen im Rahmen der EU-Gesetzgebung notwendig war, publizierten RIEDEL ET AL. (2009) Forschungen zur Wertschöpfungskette in Deutschland, die etwas umfangreicher waren als die zuvor genannten. Als weitere Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion, die sich mit der deutschen und europäischen Situation speziell der VC für Obst und Gemüse beschäftigen, sind die von WERNER (2005), CAMANZI ET AL. (2010) sowie HART ET AL. (2008) zu nennen.

Betrachtet man die aktuelle wissenschaftliche Diskussion, so ergeben sich einige Fragestellungen, die im Rahmen dieser Arbeit näher beleuchtet werden sollen:

- Wie sieht die aktuelle Wertschöpfungskette in Deutschland aus? Wer sind die relevanten Akteure?
- Wie sehen die Beziehungen zwischen den einzelnen Marktteilnehmern aus?
- Wie ist die Machtverteilung in der Value Chain?
- Wie gestalten staatliche und privatwirtschaftliche Regeln die Beschaffung?

1.3 Aufbau der Arbeit

Im ersten Schritt der vorliegenden Arbeit werden die Rahmenbedingungen des Obst- und Gemüsesektors aufgezeigt. Dies sind zum einen Zahlen und Fakten zum Konsum in Deutschland und den Veränderungen in der Kette in den letzten Jahren, sowie zum anderen Informationen über die Provenienz der in Deutschland gehandelten Ware. Dabei werden auch die Verflechtungen mit bedeutenden Lieferländern in der EU angesprochen. Ein zweiter Aspekt dieser darzulegenden Rahmenbedingungen sind die gesetzlichen Grundlagen, sei es auf internationaler, europäischer oder deutscher Ebene.

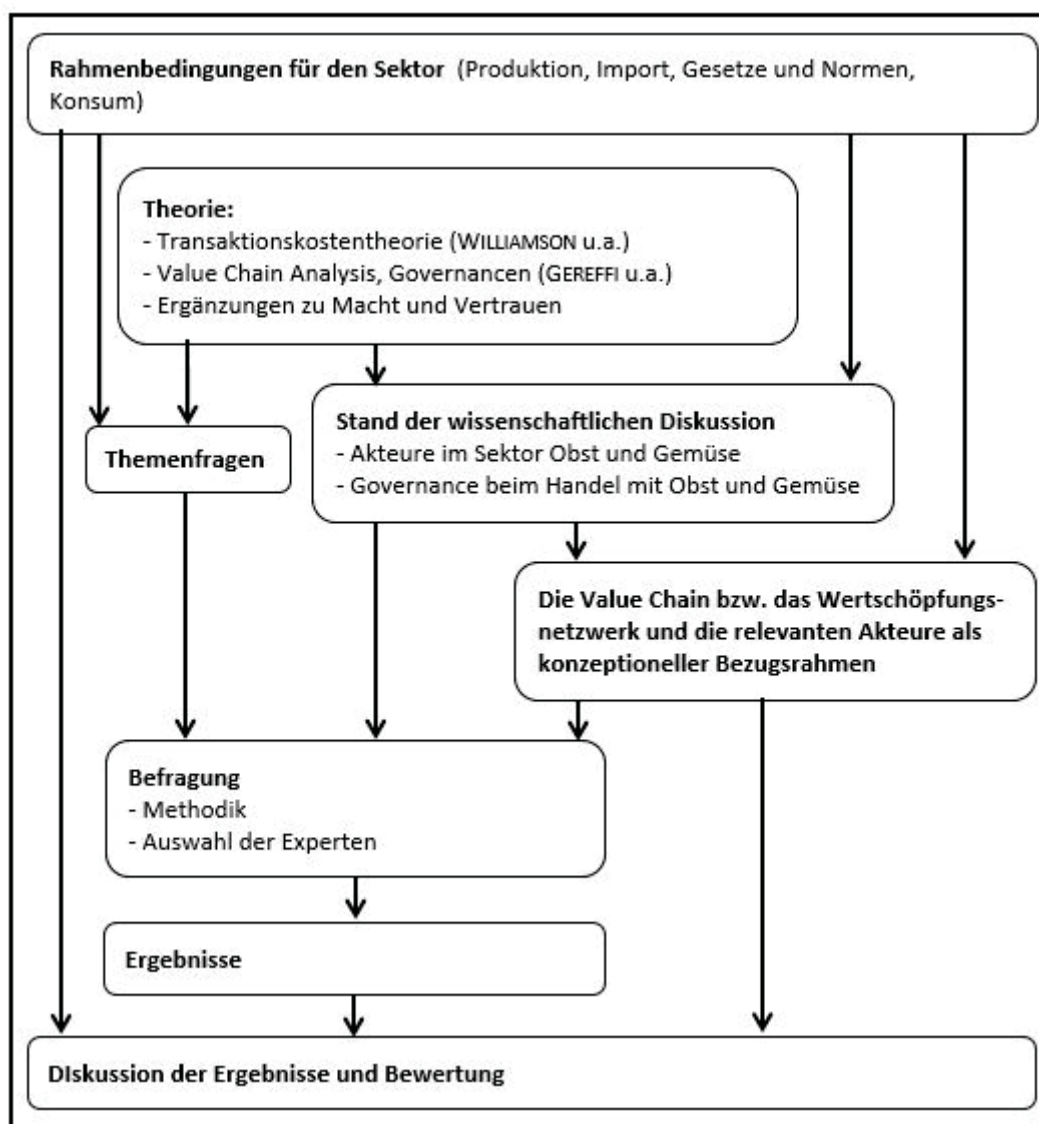


Abbildung 1: schematischer Aufbau der Arbeit¹

¹ Quelle: eigene Darstellung

Im nächsten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit vorgestellt und aufgearbeitet. Dies sind die Transaktionskostentheorie nach OLIVER E. WILLIAMSON und die Value Chain Analysis mit den Publikationen des bedeutendsten Vertreters GARY GEREFFI. Diese beiden Gedankengebäude werden - wo nötig - mit weiteren Informationen vervollständigt, z.B. zum Themenkomplex Governance oder den Aspekten Macht und Vertrauen, und bilden die Grundlage für die in Kapitel 4 formulierten Themenfragen und Annahmen.

Im darauf folgenden Kapitel werden anhand von weiteren Literaturstellen die tragenden Akteure der Wertschöpfungskette herausgearbeitet, sowie die zum Sektor bekannten Details der Kettenkoordination erarbeitet. Dieser Teil schließt mit einer visuellen Darstellung der VC für Obst und Gemüse in Deutschland mit ihren Akteuren als konzeptionellem Bezugsrahmen ab.

Anhand der Erkenntnisse zum Aufbau der Wertschöpfungskette wurde die Expertenbefragung angelegt, deren Vorgehensweise und Techniken in Kapitel 6 erläutert werden. In einem eigenen Kapitel folgen die Ergebnisse dieser Feldforschung. Teilaspekte davon sind neben allgemeinen Erkenntnissen aus der durchgeführten Befragung die Zusammenfassung der Expertenaussagen zu den Veränderungen in der Wertschöpfungskette, zum Zugang zu diesen Ketten, zur Koordination der Ketten, zur sog. Governance, zur Natur der Austauschbeziehungen zwischen den Schlüsselakteuren, zu den die Kette beeinflussenden Faktoren und schließlich zur strategischen Ausrichtung der VC durch die Leitfirmen. Es folgen die Diskussion und Bewertung der Ergebnisse anhand der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse sowie eine Einordnung.

2. Frisches Obst und Gemüse – Grundlagen und rechtlicher Rahmen

In diesem ersten Kapitel sollen kurz die Rahmenbedingungen des Obst- und Gemüsesektors vorgestellt werden: Verbrauch und Konsumenten, Produktion und Import sowie die gesetzlichen Grundlagen. Idee dahinter ist es, mit diesen Informationen die internationale Verflechtung Deutschlands mit Nachbarstaaten und anderen Nationen aufzuzeigen, sowie kurz die Konsumtrends sowie Tendenzen in der Gesetzgebung. Der letzte Punkt hat besonderen Einfluß auf das notwendige privatwirtschaftliche Regulierungsniveau.

2.1 Der Konsum in Deutschland

Für die Betrachtung der Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse und deren Entwicklung ist es wichtig, die Entwicklung des Verbrauchs insgesamt und die sich ändernden Vorlieben der Verbraucher zu betrachten. Die in Kapitel 2.1.2. beschriebenen Konsumgewohnheiten haben meßbaren Einfluß auf die Verbrauchszahlen für frisches Obst und Gemüse.

2.1.1 Verbrauch

Der Pro-Kopf-Verbrauch von frischem Obst und Gemüse in Deutschland hat über die Jahrzehnte hinweg insgesamt zugenommen. Der Verbrauch von Gemüse stagnierte zuletzt allerdings auf mehr oder weniger hohem Niveau, der von Obst ging nach einem starken Anstieg bis ins neue Jahrtausend in den letzten zehn Jahren wieder etwas zurück, wie der Tabelle 1 zu entnehmen ist. Dies bestätigen auch BEHR ET AL. (2009, S. 75) basierend auf den Einkaufsmengen für Frischobst für die Jahre 2003 – 2008, ermittelt im Rahmen der Haushaltsnachfrage der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK).

Tabelle 1: Verbrauch von Obst und Gemüse pro Kopf; Quelle: eigene Darstellung²

Verbrauch [kg/Kopf]	1993/94	1995/96	1997/98	2005/06	2007/08	2009/10
Obst	97,3	94,5	101,0	125,1	120,0	118,9
Gemüse	80,0	86,7	86,7	86,4	92,3	92,7

Betrachtet man die einzelnen Obstarten näher, so sind Äpfel, gefolgt von Bananen und Orangen bereits seit den neunziger Jahren die beliebtesten Obstarten in Deutschland (vgl. ZMP 1999b, S. 31, BEHR ET AL. 2009, S. 75). Bei Gemüse stehen an erster Stelle der Arten Tomaten, gefolgt von Möhren und Zwiebeln, wie Tabelle 2 zu entnehmen ist. Über die Jahre hinweg gab es bei diesen Mengen immer wieder Veränderungen. So legten nach BEHR ET AL. (2009, S. 75) in den Jahren von 2003 bis 2008 die Verkäufe von Ananas und Himbeeren die Verkäufe jeweils um 9% bzw. 8% pro Jahr zu. Beim Gemüse haben sich durch den verstärkten Konsum von Bio-Möhren die Einkaufsmengen im genannten Zeitraum stark erhöht wie der gleichen Publikation zu entnehmen ist. Kohlsorten wie Weiß-, China- und Rotkohl hingegen wurden immer seltener

² Quelle der Zahlen: ZMP 1999a, S. 24; ZMP 1999b, S. 31 ; AMI 2012a, S. 136; AMI 2012c, S. 122; Verbrauch ohne Hausgartenproduktion

eingekauft. Zuwächse gab es laut BEHR ET AL. (2009, S. 75f) außerdem noch bei küchenfertigen Salaten, Spitzkohl, Bärlauch, Zuckermais, Salatherzen, Grünspargel und frischen Peperoni.

Ein einschneidendes Ereignis, das vor allem den Gemüsekonsum negativ beeinflusste, war die sog. EHEC-Krise im Jahr 2011. EHEC-Bakterien lösten in Norddeutschland eine Krankheitswelle aus. Aufgrund der nachfolgenden Meldung der Gesundheitsbehörde Hamburgs, spanische Gurken seien der Auslöser der Krise, brachen die Verkäufe besonders bei Frischgemüse dramatisch ein. Die AMI meldete teilweise Umsatzrückgänge von bis zu 60% je Artikel innerhalb einer Woche (vgl. AMI 2011). Trotz der Entwarnung für frisches Obst und Gemüse – als Auslöser wurden zweifelsfrei Sprossen nachgewiesen (vgl. ADOLPHS ET AL. 2011, S. 7) – erholten sich die Verkaufsmengen einzelner Produkte nur langsam (vgl. AMI 2012b).

Tabelle 2: Einkaufsmengen der wichtigsten Obst- und Gemüseartikel in Deutschland 2011; Quelle: eigene Darstellung³

Obstart	Einkaufsmenge [kg/Haushalt]	Gemüseart	Einkaufsmenge [kg/Haushalt]
Äpfel	20,4	Tomaten	10,0
Bananen	14,3	Möhren	7,3
Orangen	8,4	Zwiebeln	6,5
Easy Peeler (Clementinen, Mandarinen)	5,9	Salatgurken	6,1
Weintrauben	4,2	Paprika	4,9
Erdbeeren	3,5	Eisbergsalat	3,0
Melonen	3,4	Blumenkohl	2,2
Nektarinen	3,0	Spargel	2,0
Birnen	3,0	Porree	1,4
Ananas	2,4	Zucchini	1,3

Interessant ist noch die Entwicklung bei biologisch erzeugten Artikeln. 2011 wurden nach den Zahlen der AMI (2012a, S. 146) ca. 130.000 t Bio-Frischobst konsumiert, bei ca. 8.360.000 t

³ Quelle der Zahlen: Obst AMI 2012a, S. 22; Gemüse AMI 2012c, S. 21

gesamtem Obstverbrauch (vgl. ebda. S.136). Dieser Anteil ist über die Jahre stetig gewachsen. Auch beim Gemüse zeigt sich eine ähnliche Entwicklung. Die AMI (2012c, S. 23) stellte fest, daß 2011 bereits 21% aller verkauften Möhren aus biologischem Anbau kamen. Bei Zwiebeln hingegen wurden nur 3,3% der Ware in Bio-Qualität eingekauft (vgl. ebda. S. 23).

2.1.2 Veränderung der Konsumgewohnheiten

Die Veränderungen der Konsumgewohnheiten sind seit längerem ein bedeutendes Thema der Wissenschaft. So sprechen z.B. DANNENBERG ET AL. (2013, S. 19f) von der mittlerweile vorherrschenden Verbrauchererwartung, Obst und Gemüse ganzjährig, zu niedrigen Preisen und in guter Qualität einkaufen zu können, was zu ganz anderen Anforderungen an die Beschaffung geführt hat. Die Veränderung des Konsumverhaltens fand parallel zur Ausweitung des Marktangebots statt. SCHREINER (2009, S. 99) sieht z.B. in den letzten Jahren „...eine ausgesprochen starke Dynamik sowohl in den Verbraucherpräferenzen als auch in der Marktentwicklung, assoziiert mit der Ausbildung stark ausgeprägte[r], sehr verschiedenartige[r] Trends“ (ebda. S.99) bei frischem Obst und Gemüse. Ähnliche Entwicklungen sind nicht neu, wie GOLDFRANK (1994, S. 267f) bereits in den Neunziger Jahren feststellte. Regionen auf der Südhalbkugel, die vorher nicht oder nur wenig in den Welthandel integriert waren, können heutzutage ein konkurrenzfähiges Angebot präsentieren, wenn im Winter in Europa Frischware wie Tafeltrauben, Stein- oder Kernobst fehlt. Diese Artikel aber auch Gemüse wurden so zu Ganzjahresprodukten. Das verbesserte Angebot war einer der Gründe, warum sich im Laufe der Zeit die Verzehrgeohnheiten der Verbraucher stark verändert haben, wie auch DOLAN ET AL. (2000, S. 147) in ihrem Artikel anführen. Als weiteren Grund nennen sie ein gestiegenes Gesundheitsbewußtsein der Konsumenten, aus der sich eine gestiegene ganzjährige Nachfrage nach einem breiten Sortiment an frischem Obst und Gemüse ergibt.

Laut SCHREINER (2009, S. 99) gibt es heutzutage keine einheitlichen Verbrauchertypen mehr. Vielmehr seien es heute unterschiedliche Lebensstile, die die Verbraucherpräferenzen und damit das Konsumverhalten bestimmten. Sie nennt neben jungen Verbrauchergruppen die sog. „Mid-Ager“ oder die sog. „Best-Ager“ (ebda. S. 100). So seien die sog. Mid-Agers bereit, viel Geld für Marken und gute Qualität auszugeben und convenience-affin. Best-Ager gelten als kritische Konsumenten, für die neben Qualität und Service auch gesundheitsbezogene Aspekte große Bedeutung haben.

Die Veränderungen von Konsumentenerwartungen und Konsumverhalten haben bedeutende Trends ausgelöst, von denen SCHREINER (2009, S. 100ff) drei als besonders bedeutend für den Bereich Obst und Gemüse nennt:

Functional Food (1), Convenience-Food (2) und Natural Food (3).

Als Functional Food im Bereich Obst und Gemüse gelten beispielsweise Produkte, deren Gehalt an sekundären Pflanzeninhaltsstoffen besonders hoch ist. Diesen Inhaltsstoffen werden in diversen Studien positive Auswirkungen auf die Gesundheit bescheinigt. Als Beispiel wird in dem Beitrag eine Tomatensorte mit einem erhöhten Lycopingehalt genannt.

Ein zweiter Foodtrend ist sog. Convenience-Food, d.h. zubereitete oder küchenfertige Gerichte, so wie ihn auch DOLAN ET AL. (2000, S. 153ff) sahen. SCHREINER (2009, S. 102f) nennt besonders die steigende Zahl an Singles, Berufstätigen oder Verbrauchern in Eile als Zielgruppe. Neben Tiefkühlprodukten gehören z.B. frisch zubereitete Salate oder Säfte zu dieser Artikelgruppe. Eine Zunahme dieses Marktsegmentes beobachten auch BEHR ET AL. (2009, S. 75) in den bundesdeutschen Verbrauchszahlen. Die Autoren nennen explizit die Zunahme des Anteils an küchenfertigen Salaten.

Der dritte Trend ist nach Meinung von SCHREINER (2009, S. 103) die steigende Nachfrage nach sog. Nature Food, der fast alle oben genannten Lebensstiltypen anspricht. Hierunter fallen Bio- und Regionalprodukte. So hat der Verkaufsanteil an biologisch erzeugtem Obst und Gemüse über die Jahre kontinuierlich zugenommen. Bei Obst stieg nach den Zahlen von BEHR ET AL. (2009, S. 76) der Anteil an der Einkaufsmenge von 1,5% im Jahre 2004 auf 4% 2008, bei Gemüse im selben Zeitraum von 2,8% auf 5,8%. Das Sortiment konzentriert sich jedoch auf nur wenige Arten. Bei Obst sind es hauptsächlich Bananen, Äpfel, Zitronen und Orangen (vgl. AMI 2012a, S. 146) und bei Gemüse Möhren, Tomaten und Zwiebeln (vgl. BEHR ET AL. 2009, S. 76). Regionalprodukte sind z.B. Obst- und Gemüseartikel, die in einer bestimmten Region produziert und auch dort vermarktet werden. Gemäß diverser Umfragen berücksichtigen die Konsumenten Regionalität bei ihrer Kaufentscheidung, sofern es das Angebot zulässt (vgl. STATISTA 2012a S.41⁴ und 2012d, S. 28f⁵). Die Verbraucher versprechen sich dabei vor allem Vorteile hinsichtlich der Frische der Ware, Vorteile für die Umwelt durch kurze Wege genauso wie einen besseren Vitamingehalt und die Stärkung der heimischen Wirtschaft (vgl. STATISTA 2012d, S. 29⁶).

Zu diesem Trend gehören darüber hinaus Produkte, die nicht den gängigen Vermarktungsnormen entsprechen. Der Schweizer Lebensmitteleinzelhändler COOP lancierte 2013 ein Projekt,

⁴ Ursprünglich zitiert nach Nestlé-Studie, Januar 2011

⁵ S. 28 ursprünglich zitiert nach Ipsos, 16 Hot Trends, Januar 2010; S. 29 zitiert nach: Horizont Nr. 18, 30.04.2009, Seite 39

⁶ Ursprünglich zitiert nach: Horizont Nr. 18, 30.04.2009, Seite 39

um unter dem Markennamen „Ünique“ Artikel zu vermarkten, die optisch nicht den Qualitätsnormen entsprechen (vgl. COOP 2013). Ziel war es, die Vernichtung überschüssiger Ware zu verhindern und so dem Kundenwunsch gerecht zu werden, sinnvolle Absatzmöglichkeiten für diese Produkte zu finden.

Neben den aufgezählten großen Trends gab es zusätzlich sog. kontinuierliche Produktinnovationen, die Einfluß auf das Konsumverhalten hatten. SCHREINER (2009, S. 106f) nennt hier neue Blumenkohlvarietäten, immer neue Varianten an Convenience-Salaten oder die Einführung von Salanova, einem Salat, der durch seine Blattform besonders für Singles, kleine Familien und Hersteller von Convenience-Salaten Vorteile gegenüber traditionellen Blattsalaten hat. Auch die Einführung der Sweetsorten bei Ananas und geeigneter Verpackungsgrößen für Himbeeren (vgl. BEHR ET AL. 2009, S. 75) fielen in diesen Bereich und hatten meßbare Auswirkungen auf den Verbrauch. So konnte sich in den Jahren 2003 – 2008 in Deutschland die Beliebtheit dieser beiden Produkte stark steigern und die Einkaufsmengen nahmen stark zu. Bei Tomaten beispielsweise haben die Verkaufsmengen 2003 – 2008 abgenommen, da neu eingeführte kleinfrüchtigere Sorten, wie Cocktail- oder Cherrytomaten verstärkt gekauft wurden (vgl. BEHR ET AL. 2009, S. 76). Dieser Trend hat sich gemäß der Zahlen der AMI (2013) weiter fortgesetzt.

2.2 Herkunft der in Deutschland verzehrten Ware

Um die Bedeutung der heimischen Produktion und des Imports für den zu betrachtenden deutschen Markt zu verdeutlichen, sollen in den folgenden Kapiteln kurz Daten zur deutschen Produktion, zum Import und den Erzeugerstaaten aufgeführt werden. Anhand von Exportdaten der einzelnen Länder soll noch kurz die Bedeutung des deutschen Marktes für die Exportländer dargestellt werden.

2.2.1 Erzeugung in Deutschland und Import

2.2.1.1 Deutschland

Deutschland verfügt über einige bedeutende Produktionsregionen für frisches Obst und Gemüse, ist jedoch weit davon entfernt sich selbst versorgen zu können. Nach den Zahlen aus der Veröffentlichung des Bundeslandwirtschaftsministeriums (vgl. BMELV 2013a, S. 50) lag der Selbstversorgungsgrad für Obst, ohne Berücksichtigung der Zitrusfrüchte, von April 2011 bis

März 2012 bei 19,8%. Auch in den Jahren davor bewegte sich der Wert in etwa in diesem Bereich. Bei Gemüse lag der Selbstversorgungsgrad etwas höher und für das oben genannte Wirtschaftsjahr bei 37,5% mit ähnlichen Werten in den Vorjahren (vgl. ebda. S. 50). Gemäß den Zahlen der gleichen Publikation wurde in Deutschland 2012 auf 65.214 ha Obst (ohne Erdbeeren; vgl. ebda. S. 34) und auf 134.984 ha Gemüse (einschließlich Erdbeeren; vgl. ebda. S. 27) angebaut. Blieb die Anbaufläche für Obst über die Jahre hinweg relativ gleich (vgl. ebda. S. 34), so hat die Gemüseanbaufläche stark zugelegt (vgl. ebda. S. 27). Das BMELV nennt hier allein von 2011 auf 2012 eine Steigerung um 7% auf zuletzt 114.600 ha Freilandgemüse (vgl. ebda. S.29). Unter Glas wurde 2012 auf 1.704 ha Gemüseanbau betrieben (vgl. ebda. S. 29). Insgesamt betrug die Erntemenge für Gemüse im Jahr 2012 knapp 3,6 Millionen Tonnen (vgl. ebda. S.30) und für Obst ca. 1,3 Millionen Tonnen (vgl. ebda. S. 34).

Die wichtigste deutsche Obstkultur ist der Apfel, der für knapp 50% der Obstanbaufläche und sogar knapp 77% der geernteten Obstmenge in Deutschland steht (Zahlen für 2012, vgl. ebda. S. 34). An zweiter Stelle mit knapp 22% der Fläche und ca. 12% der Menge folgten 2012 Erdbeeren, weit dahinter Kirschen, Pflaumen/Zwetschgen, Johannisbeeren und Birnen (vgl. ebda. S. 34). Dabei ist zu beachten, daß die Ernten von Jahr zu Jahr deutlich schwanken können (vgl. ebda. S. 34) und besonders im Beerenbereich und bei Süß- und Sauerkirschen ein Großteil der Ware in die Verarbeitung geht (vgl. ebda. S. 36). Betrachtet man die regionale Verteilung des Obstanbaues in Deutschland, steht Baden-Württemberg an der Spitze bei den Baumobstanbauflächen, gefolgt von Niedersachsen. Beide Länder zusammen verfügen über ca. 50% der Anbauflächen für Baumobst in Deutschland (vgl. ebda. S. 36). Bedeutende Anbauregionen für Äpfel liegen am Bodensee und im sog. Alten Land südwestlich von Hamburg. Erdbeeren werden hauptsächlich in Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern angebaut. Aus diesen vier Bundesländern stammen damit ca. drei Viertel der in Deutschland erzeugten Erdbeeren (Zahlen für 2011, vgl. AMI 2012a, S. 35).

Beim Gemüse lag 2012 Spargel mit ca. 19.000 ha (ca. 17%) Anbaufläche an der Spitze, gefolgt von Möhren/Karotten (ca. 10.000 ha und 8,9%) und Speisezwiebeln (ca. 9.500 ha und 8,3%) (vgl. BMELV 2013a, S.30). Mit einigem Abstand folgten Weiß- und Blumenkohl, Eissalat, Buschbohnen und Frischerbsen. Hauptanbauländer sind Nordrhein-Westfalen mit ca. 25.000 ha, gefolgt von Niedersachsen (ca. 22.000 ha) und Rheinland-Pfalz mit ca. 20.000 ha (inkl. Erdbeeren; vgl. ebda, S. 28). Unterglas befindet sich die größte Fläche in Baden-Württemberg (ca. 540 ha) und damit fast ein Drittel der deutschen Gewächshausfläche (vgl. ebda. S.29). Auf diesen Flächen werden hauptsächlich Tomaten angebaut (vgl. ebda, S. 32). Als Anbauregionen

für Gemüse sind das Rheinland und die Pfalz überregional bekannt, für Zwiebeln liegt in Niederbayern ein größeres zusammenhängendes Anbaugebiet.

2.2.1.2 Import nach Deutschland

Den Großteil des in Deutschland verbrauchten Obstes und Gemüses muß importiert werden, Zitrusfrüchte und andere tropische Früchte zu 100%. In der EU gibt es einige bedeutende Lieferländer, die Deutschland mit frischen Obst und Gemüse versorgen.

Im Jahr 2010 waren bei Obst die wichtigsten Lieferländer für den deutschen Markt Spanien und Italien mit 27,5% bzw. 16,9% Anteil an den insgesamt importierten Mengen (vgl. AMI 2012a, S. 76). Danach folgten Ecuador, Kolumbien und Costa Rica für Bananen und Ananas. Erst an achter Stelle stand mit den Niederlanden wieder ein europäischer Staat. Bananen sind die Obstart mit der größten Importmenge und stellen einen Anteil von ca. 25% des insgesamt nach Deutschland importierten Obstes dar (vgl. ebda. S. 72f). An zweiter Stelle liegen Äpfel mit knapp 13% der importierten Menge, gefolgt von Orangen. Diese Reihenfolge ist in den letzten Jahren in etwa konstant geblieben (vgl. ebda, S. 72). Interessante Details sind die Veränderungen der einzelnen Artikelgruppen. Gab es bei Trauben und Birnen zwischen 2006 und 2010 eine starke Abnahme der Importe in der Größenordnung von ca. 15% bzw. 20%, so stiegen die Importe anderer Produkte teilweise stark an (vgl. ebda. S. 72): z.B. Brom-, Maul- und Loganbeeren (+ 330%), Heidelbeeren (+433%), Feigen (ca. 100%). Die Einfuhrmengen der zehn wichtigsten Artikel sind in Tabelle 3 dargestellt. Allein 40% oder 1,26 Millionen Tonnen des nach Deutschland importierten Frischgemüses stammten 2010 aus den Niederlanden (vgl. AMI 2012c, S. 71). Es folgten die spanischen Einfuhren, die mit 881.069 Tonnen 27,9 % der Importmenge stellen. Bedeutend als Lieferland ist auch noch Italien mit knapp 10% der Einfuhren. Frankreich und Belgien steuerten weitere 6,35 bzw. 4% bei. Alle übrigen Länder erreichen nicht einmal 100.000 Tonnen an Importmenge. Die wichtigsten Importartikel beim Gemüse sind Tomaten, Gurken und Paprika, wie in Tabelle 3 ersichtlich. Ähnlich wie auch beim Obst hat sich die Rangfolge in der Importstatistik in den letzten Jahren nicht verändert. Gab es bei eingeführten Mengen an Tomaten, Zwiebeln und Möhren in den Jahren 2006 – 2010 kaum Veränderungen, so sind z.B. die Importe an Gurken im selben Zeitraum kontinuierlich um insgesamt 10% angestiegen, ähnlich bei den Gemüsepaprika (vgl. ebda. S.66). Bei einigen Artikeln mit weniger Volumen gab es aber auch sehr große Veränderungen. Die Zufuhren beispielsweise an Peperoni(+76%), Champignons (+39,9%), Rosenkohl (+28,5%) und Auberginen (+28,5%) legten

vergleichsweise stark zu, wohingegen die Einfuhren an Endiviensalat deutlich um 23,8 % abnahmen.

Tabelle 3: Import von frischem Obst und Gemüse nach Deutschland 2010 – die zehn wichtigsten Arten; Quelle: eigene Darstellung⁷

	Obst		Gemüse	
	Art	Menge [t]	Art	Menge [t]
1.	Bananen	1.304.901	Tomaten	712.339
2.	Tafeläpfel	579.238	Salat- und Einlegegurken	522.554
3.	Süßorangen	534.055	Gemüsepaprika	334.950
4.	Clementinen/Mandarinen	367.446	Speisezwiebeln	261.798
5.	Wassermelonen	312.792	Karotten u. Speisemöhren	235.987
6.	Tafel-/Keltertrauben	304.006	Schnitt-, Pflück-, Romanasalate u.a.	181.285
7.	Nektarinen	197.437	Kopf- und Eissalat	117.167
8.	Ananas	191.337	Andere Kohlarten	112.931
9.	Tafelbirnen	160.062	Champignons	68.889
10.	Kiwis	125.578	Zucchini	68.838
	Insgesamt (alle Arten)	5.040.132	Insgesamt (alle Arten)	3.160.815

Innerhalb der einzelnen Produktgruppen gibt es allerdings große Unterschiede bei der Bedeutung der einzelnen Ursprungsländer für den Import nach Deutschland, wie Tabelle 4 zu entnehmen ist. Dabei ist festzustellen, daß sowohl bei Obst als auch bei Gemüse meist nur ein bis zwei Herkünfte eine bedeutende Rolle spielen. Dies setzt sich auch bei anderen in der Tabelle nicht genannten Produktgruppen fort. So kommen z.B. 66% der importierten Himbeeren aus Polen (vgl. AMI 2012a, S. 83) oder knapp 47% der Süßkirschen aus der Türkei (vgl. ebda. S. 80). Beim Gemüse ist es bei Rosenkohl ähnlich gelagert, der praktisch nur aus den Niederlanden importiert (vgl. AMI 2012c, S. 73) oder beim Fenchel, der zu 97% aus Italien importiert wird (vgl. ebda. S. 81).

⁷ Quelle der Zahlen: Obst AMI 2012a, S. 72; Gemüse AMI 2012c, S. 66

Tabelle 4: Anteil der einzelnen Herkunftsländer an den Importmengen nach Deutschland im Jahr 2010⁸; Quelle: eigene Darstellung

Obstart	Anteil Liefermenge [%]			Gemüseart	Anteil Liefermenge [%]		
	Kolumbien	Ecuador	Costa Rica		Niederlande	Spanien	Belgien
Bananen	30,9%	30,6%	19,2%	Tomaten	54,9%	21,2%	6,2%
Tafeläpfel	Italien 44,9%	Niederlande 14,8%	Frankreich 9,0%	FrISChe Gurken	Niederlande 49,5%	Spanien 37,6%	Griechenland 3,4%
Süßorangen	Spanien 72,2%	Griechenland 9,0%	Italien 8,9%	Gemüsepaprika	Niederlande 42,3%	Spanien 38,7%	Israel 7,5%
Clementinen/ Mandarinen	Spanien 89,9%	Italien 2,1%	Israel 1,6%	Speisezwiebeln	Niederlande 34,2%	Spanien 31,4%	Neuseeland 10,2%
Wassermelonen	Spanien 69,3%	Italien 13,7%	Griechenland 8,6%	Speisemöhren und -rüben	Niederlande 62,1%	Italien 16,3%	Israel 6,6%
Tafel-/Keltertrauben	Italien 38,3%	Südafrika 10,3%	Chile 8,4%	Kopf- und Eissalat	Spanien 52,2%	Belgien 20,7%	Italien 11,9%
Nektarinen/ Pfirsiche	Italien 50,9%	Spanien 39,8%	Frankreich 5,3%	Andere Kohllarten	Italien 41,4%	Spanien 39,3%	Niederlande 6,5%
Tafelbirnen	Italien 32,9%	Südafrika 16,9%	Niederlande 14,2%	Champignons	Niederlande 52,0%	Polen 45,7%	Ungarn 0,9%
Kiwis	Italien 58,9%	Neuseeland 26,5%	Griechenland 6,7%	Zucchini	Spanien 69,2%	Italien 12,4%	Niederlande 8,2%
Erdbeeren	Spanien 69,8%	Italien 9,0%	Niederlande 6,7%	Blumenkohl	Frankreich 66,4%	Italien 24,5%	Spanien 4,1%

⁸ Quellen der Daten: Eigene Berechnung nach Daten AMI 2012a (Obst) S. 77ff und AMI 2012c (Gemüse) S. 72ff

Betrachtet man die Daten zum Obstimport, fällt auf, daß sich die Reihenfolge der einzelnen Herkünfte kaum verschoben hat, es aber bei den Tonnagen durchaus bedeutende Veränderungen gab. So verringerten sich z.B. die Traubenimporte aus Italien zwischen 2005 und 2010 um knapp ein Drittel (vgl. AMI 2012a, S. 77); ähnlich bei den Birnen. Italien lieferte knapp ein Drittel weniger, wohingegen niederländische Birnen verstärkt importiert wurden (vgl. ebda. S. 79). Auch beim Gemüse gab es im genannten Zeitraum nur selten Verschiebungen bei der Bedeutung der einzelnen Herkünfte, wenn auch Entwicklungen bei der Tonnage. So haben sich z.B. die marokkanischen und französischen Tomatenimporte mehr als verdoppelt und auch die Einfuhren aus den Niederlanden bei diesem Produkt stiegen in diesem Zeitraum kontinuierlich um insgesamt 22% an (vgl. AMI 2012c, S.77). Beim Blumenkohl verlor die Herkunft Frankreich hingegen an Bedeutung und der Import lag 2010 um knapp ein Viertel unter dem Wert von 2005 (vgl. ebda. S.73).

2.2.2 Die Bedeutung des deutschen Marktes für die Absatzländer und umgekehrt

Um die Bedeutung der einzelnen Herkünfte auf dem deutschen Markt abschätzen zu können, ist die Betrachtung des jeweiligen deutschen Selbstversorgungsgrades notwendig. Bei den zehn am meisten konsumierten Obstarten gibt es bei den tropischen und den Zitrusfrüchten keine Eigenproduktion, genausowenig bei Nektarinen und Melonen. Bei Äpfel, Birnen und Erdbeeren verfügt Deutschland allerdings über eine starke Eigenproduktion, die ca. 60% des jeweiligen Verbrauchs abdecken kann (vgl. AMI 2012a, S. 140f). Auch beim Gemüse kann Deutschland von den zehn im Verbrauch bedeutendsten Arten den Eigenbedarf in gewissem Maße abdecken (vgl. AMI 2012c, S. 38 und S. 66), abgesehen vom Fruchtgemüse, also Tomaten, Gemüsepaprika und Zucchini, das fast komplett importiert werden muß. Bei Spargel lag 2010 die deutsche Eigenversorgung bei fast 83% und auch bei Salaten bei knapp 44% (vgl. ebda. S. 125). Es ist anzunehmen, daß bei den Produkten, die in Deutschland produziert werden, Importe zur Verfrühung bzw. Verlängerung der Saison genutzt werden oder um im Winter den Bedarf zu decken, der aufgrund der klimatischen Verhältnisse nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand zu produzieren ist.

Im Gegenzug ist auch die Analyse der Bedeutung Deutschlands für die exportierenden Staaten interessant. Sicher ist Deutschland als größter Mitgliedsstaat der EU bereits ob seiner Größe ein bedeutender Abnehmer, aber nicht unbedingt in jeder Produktgruppe. Das hat Auswirkungen auf den Einfluß des deutschen Marktes auf die Erzeugerländer. Als ein Beispiel seien hier

die Daten der spanischen Vereinigung Obst, Gemüse und Blumen exportierender Genossenschaften (FEPEX, vgl. ebda. 2014a) angeführt. Demnach hatte Deutschland im Jahr 2010 einen mengenmäßigen Anteil an den Gesamtexporten aus Spanien von 23,7%, gefolgt von Frankreich mit 19,4% und Großbritannien mit 11,9%. Allerdings verkaufte Spanien fast doppelt so viele Zucchini nach Frankreich als nach Deutschland (43% bzw. 17%). Bei den von Deutschland fast nur aus Spanien importierten Obstsorten wie Orangen, Mandarinen, Wassermelonen und Erdbeeren (vgl. AMI 2012a, S. 83ff) waren die Exporte des Landes stärker diversifiziert und die Abhängigkeit von Deutschland wesentlich geringer als umgekehrt. Nach Deutschland gingen 31% der spanischen Erdbeeren und knapp ein Viertel der Zitrusfrüchte. Bei Gurken und Tomaten lagen der deutsche Importanteil spanischer Ware und der Exportanteil von Spanien nach Deutschland in etwa auf gleichem Niveau. Deutschland war dabei aber trotzdem der weitaus wichtigste Abnehmer (vgl. FEPEX 2014a).

Von den italienischen Exporten gingen 2010 mengenmäßig 31,7% der Produkte nach Deutschland (vgl. SIMONELLI 2012, S. 6). Das nächstbedeutende Exportland war Frankreich mit 9,2% (vgl. ebda. S.6). Bei Pfirsichen/Nektarinen nahm der deutsche Markt aber 41 % des italienischen Exports auf (vgl. ebda. S. 21), beim Gemüse 39,5% (vgl. ebda. S.12), bei Äpfeln 33,6% (vgl. ebda. S.15), bei Tafeltrauben hingegen nur 23,7% (vgl. ebda. S. 17), überall als Spitzenreiter. Interessant sind auch noch die Zahlen aus den Niederlanden und Frankreich. Laut AMI (vgl. 2012c, S. 171) gingen 2010 45,7% der niederländischen Gemüseexporte nach Deutschland. Aus Frankreich waren es dagegen nur 16,8%. Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Bedeutung des deutschen Marktes für die einzelnen Produktionsländer sehr stark variiert, unabhängig davon, wie wichtig die Beschaffung aus diesem Staat für Deutschland ist.

2.3 Gesetzliche Grundlagen für den Handel mit frischem Obst und Gemüse

Der Handel von frischem Obst und Gemüse wird durch eine Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene geregelt. Im folgenden Kapitel sollen kurz die für die vorliegende Arbeit davon relevanten aufgezählt und kurz beschrieben werden.

2.3.1 Codex Alimentarius und internationale Regelungen

Im Jahre 1963 haben die Weltgesundheitsorganisation (WHO) und die Welternährungsorganisation (FAO) gemeinsam die Codex Alimentarius Commission eingerichtet, mit dem Ziel, die bis dahin bestehenden unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen weltweiten Regelungen bzgl. Standards und Produktsicherheit von Lebensmitteln zu vereinheitlichen (CODEX ALIMENTARIUS 2014). Seine Legitimation bezieht der Codex Alimentarius aus zwei im Rahmen der WTO ausgehandelten internationalen Abkommen. Zum einen das ‚Agreement on Technical Barriers on Trade‘ (TBT), das dafür sorgt, daß technische Vorschriften kein Handelshemmnis darstellen und zum zweiten das ‚Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures‘ (SPS), daß die unterzeichnenden Staaten verpflichtet, sanitäre und phytosanitäre Standards nur in dem Maße einzuführen, um einen ausreichenden Schutz der Gesundheit von Mensch, Pflanze und Tier zu gewährleisten (vgl. STOLPER 2005, S. 20f). Alle in der EU bestehenden Regelungen sind im Einvernehmen mit diesen Regelungen erarbeitet, wie z.B. auch in den Erwägungsgründen der VO (EG) Nr. 396/2005 klar wird. Dort wird explizit auf den Codex Alimentarius hingewiesen (vgl. ebda. Erwägungsgrund Nr. 25).

2.3.2 Die Gemeinsame Marktorganisation der EU für Obst und Gemüse

Im Agrarbereich hat Deutschland als Mitglied der Europäischen Union keine eigene Gesetzgebung mehr. Die seit 2007 gültige VO (EG) Nr. 1234/2007 über die einheitliche Gemeinsame Marktorganisation (GMO) umfaßt unter anderem frisches Obst und Gemüse sowie Bananen und bildet den äußeren Rahmen für den Handel innerhalb der EU, sowie den Im- und Export. In der Durchführungsverordnung VO (EU) Nr. 543/2011 werden die Bestimmungen für Obst und Gemüse detaillierter erläutert. Der regulatorische Eingriff der Agrarpolitik ist für die Produktgruppe Obst und Gemüse wesentlich weniger stark ausgeprägt als z.B. im Milch- oder Getreidebereich. Für den Markt für frisches Obst und Gemüse sollen aus dieser GMO drei Punkte an dieser Stelle genannt werden:

2.3.2.1 Erzeugerorganisationen

Bereits in früheren Verordnungen gab es sog. Erzeugerorganisationen (EO), d.h. Zusammenschlüsse von Erzeugern. Ein Erwägungsgrund für die Einführung dieses Instruments war für die EU, daß „[sich a]ngesichts einer immer stärkeren Konzentration der Nachfrage (...) die Bündelung des Angebots durch diese Organisationen mehr denn je als wirtschaftlich notwendig

[erweist], um die Marktstellung der Erzeuger zu stärken“ (VO (EG) NR. 2200/1996, Erwägungsgrund Nr. 7). Die Kriterien für EO legt jedes Mitgliedsland selbst fest. In Deutschland müssen es z.B. mindestens 15 Mitglieder mit einem Mindestwert an vermarktbarer Erzeugung von 5.000.000 € sein (vgl. EG-OBSTGEMÜSEDEV 2008, §4, Abs. 1). Neben diesen Kriterien muß jedes Mitgliedsland eine sogenannte Nationale Strategie der EU zur Genehmigung vorlegen. Darin werden die Förderziele der EU auf nationalstaatlicher Ebene abgebildet (vgl. BMELV 2013b) bzw. genauer analysiert. Als Ziel gelten z.B. Verbesserung der Qualität, Vermarktungsförderung, Verminderung von Rücknahmen oder Förderung der integrierten Produktion (vgl. VO (EG) NR. 2200/1996, Erwägungsgründe). Die EU leistet im Rahmen der jetzt gültigen GMO Beihilfen zu Betriebsfonds der EO aus denen wiederum sogenannte Operationelle Programme und Marktrücknahmen finanziert werden. Nur Maßnahmen, die den vorweg genannten Zielen entsprechen, dürfen aus den Operationellen Programmen finanziert werden. Von der EU gefördert werden maximal 50% des Aufkommens des Betriebsfonds und maximal 4% des Wertes der vermarkteten Erzeugung jeder EO (vgl. VO (EG) Nr. 2200/1996, Artikel 15, Absatz 5), die anderen 50% müssen aus Eigenmitteln der Erzeuger oder der EO stammen (BMELV 2013b, S. 5). Für Marktrücknahmen⁹ gibt es je nach Produkt spezielle Grenzen für die aus dem Betriebsfond dazu maximal aufwendbaren finanziellen Mittel. So dürfen gem. VO (EU) Nr. 543/2011 „...Marktrücknahmen (...) 5 % der von jeder Erzeugerorganisation vermarkteten Menge eines jeden Erzeugnisses nicht überschreiten.“ (ebda. Artikel 79, Absatz 2). 2011 wurden aufgrund der EHEC-Krise vorübergehend besondere Rücknahmemöglichkeiten festgelegt, um den Erzeugern existenzbedrohende Einnahmeverluste durch die starken Nachfrageeinbrüche kompensieren zu können (vgl. VO (EU) Nr. 585/2011 und EUOBSTGEMÜSEDEV 2011).

2.3.2.2 Zölle und Einfuhrpreissystem

Dem Handel mit Drittländern liegt in der EU ein sehr umfangreiches Zollsystem zugrunde. Für Obst und Gemüse wurden im Rahmen der GMO (vgl. VO (EG) NR. 1234/2007, TEIL III KAPITEL II und VO (EU) NR. 543/2011, TITEL IV, KAPITEL I) die Bestimmungen über Einfuhrzölle und das sog. Entrypreissystem geregelt. Für bestimmte Produkte, z.B. Tomaten, Artischocken, Äpfel oder Tafeltrauben werden dabei bei Unterschreiten festgelegter Entry-Preise besondere,

⁹ Bei Marktrücknahmen werden nicht verkäufliche Produkte aufgekauft und vernichtet, um so das verfügbare Angebot zu reduzieren.

zeitlich begrenzte Zusatzzölle erhoben¹⁰. Unter anderem mit den Staaten des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR), aber auch mit der Türkei, Marokko und anderen Mittelmeeranrainern (vgl. GRETHE ET AL. 2005, S. 300) und den sog. AKP-Staaten (Afrika, Karibik, Pazifik) gibt es spezielle Abkommen, die unter bestimmten Bedingungen reduzierte Zolltarife oder freie Einfuhr gewähren. Die (Nicht-)Erhebung von Zöllen hat erheblichen Einfluß auf den Markt, da sie heimische Produzenten vor Konkurrenz schützen können und Handelsströme beeinflussen. So führt z.B. der erleichterte Marktzugang Marokkos mit frischen Tomaten immer wieder zu Diskussionen in Spanien, wie groß die aus dieser Regelung erwachsenden Nachteile für die spanischen Erzeuger sind (vgl. u.a. JASO CORTÉS 2004).

2.3.2.3 Vermarktungsnormen

In den Vermarktungsnormen für Obst und Gemüse wird festgelegt, welche Mindesteigenschaften einzuhalten sind und welche Bedingungen Ware zu erfüllen hat, um als Klasse Extra, I oder II vermarktet werden zu dürfen. Weitere Kriterien sind Sortiervorgaben und Vorschriften bezüglich Kennzeichnungselementen und der Aufmachung. Die Normen haben Gültigkeit für den Warenverkehr innerhalb der EU, aber auch beim Im- und Export. Gab es bis 2007 noch für 32 Produkte spezielle Vermarktungsnormen der EU (vgl. STOLPER 2005, S. 19), wurde dies im Rahmen der neuen GMO mit der VO (EU) Nr. 543/2011 auf zehn Arten begrenzt (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Produkte mit EU-Vermarktungsnorm; Quelle: eigene Darstellung nach VO (EG) Nr. 1580/2007, Artikel 2a

Äpfel	Pfirsiche und Nektarinen
Birnen	Salate, krause Endivie und Eskariol
Erdbeeren	Tafeltrauben
Gemüsepaprika	Tomaten
Kiwi	Zitrusfrüchte

Diese zehn Arten stehen für ca. 75% des Handels mit frischem Obst und Gemüse innerhalb der EU (vgl. BLE 2011, S. 2). Für die übrigen Produkte besteht die Möglichkeit auf die Normen

¹⁰ Für den genauen Mechanismus sei auf das Merkblatt der BLE von Oktober 2007 verwiesen (vgl. BLE 2007)

der United Nations Economic Commission for Europe (UN/ECE) zurückzugreifen.¹¹ Existiert für den Artikel keine derartige Norm oder entscheidet sich der Marktteilnehmer gegen die Verwendung der UN/ECE-Normen, so greift die sog. ‚Allgemeine Vermarktungsnorm‘ (vgl. BLE 2011, S. 2). In dieser Allgemeinen Vermarktungsnorm sind generelle Mindesteigenschaften und Toleranzen definiert. Die Einhaltung der Normen wird von spezialisierten Kontrolldiensten überwacht, die in Deutschland auf Länderebene angesiedelt sind. Die nationale Koordinierungsbehörde für diese Dienste ist die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) (vgl. ebda, S.2).

2.3.3 Weitere Verordnungen und deutsche Gesetze

Neben der GMO gibt es noch eine Reihe weiterer Verordnungen, die für den Markt für Obst und Gemüse von Bedeutung sind. Zu nennen ist hier als erstes die VO (EG) Nr. 834/2007, die Produktion, Vermarktung und Kontrolle ökologischer Produkte regelt und Obst und Gemüse beinhaltet. Ausnahmslos alle ökologisch erzeugten Produkte unterliegen auf allen Produktions- und Handelsstufen einer externen Kontrolle.

Die zweite Verordnung, die große Bedeutung hat - auch im Hinblick auf die nachfolgend in dieser Arbeit angesprochenen Spezifikationen der Handelsunternehmen - ist die VO (EG) Nr. 396/2005 über Höchstgehalte an Pestizidrückständen in oder auf Lebens- und Futtermitteln pflanzlichen und tierischen Ursprungs. Nachdem die dafür notwendigen Anhänge mit den Einzelwerten publiziert wurden, trat die Verordnung ab 01. September 2008 an die Stelle der nationalen Regelungen. Auch die sog. Kontaminantenverordnung VO (EG) Nr. 1881/2006, regelt mittlerweile auf europäischer Ebene, was bei Stoffen wie z.B. Nitrat als maximaler Rückstandshöchstgehalt (RHG) auf Lebensmitteln zulässig ist.

Eine weitere bedeutende Verordnung ist die VO (EG) Nr. 178/2002, mit der europaweite Vorgaben zur Lebensmittelsicherheit und zur Rückverfolgbarkeit gemacht wurden. Gleichzeitig wurde zur einheitlichen Risikobewertung die Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit errichtet, die auch die Erarbeitung der RHGe in den Anhängen der vorgenannten VO (EG) Nr. 396/2005 übernahm.

¹¹ Die Vermarktungsnormen der UN/ECE können auf folgender Homepage eingesehen werden: <http://www.un-ece.org/trade/agr/standard/fresh/ffv-standardse.html>

Gemäß der VO (EG) Nr. 669/2009 besteht für einige Produkte aus bestimmten Ursprungsländern bei der Einfuhr in die Europäische Union die Pflicht, geeignete Analyseberichte vorzulegen. Andernfalls kann das Produkt nicht eingeführt werden (vgl. ebda. Artikel 1). Der zu der Verordnung gehörige Anhang wird vierteljährlich aktualisiert. In der letzten Aktualisierung vom 01.10.2013 finden sich z.B. Gemüsepaprika aus der Türkei und Ägypten, Erdbeeren und Orangen aus Ägypten, aber auch Erbsen und Bohnen aus Kenia auf der Liste (vgl. ebda. Anhang). Hintergrund dieser Verordnung ist es, besonders risikoreiche Produkte nicht unkontrolliert in die EU zu lassen. Basis der Risikoanalyse sind die Daten des Europäischen Schnellwarnsystems, Berichte der Lebensmittel- und Veterinärämter, der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA) und anderer (vgl. ebda. Erwägungsgrund 3). Ähnliche Vorgaben gibt es für Pilze aus Osteuropa hinsichtlich der Belastung mit Cäsium (vgl. VO (EG) Nr. 1635/2006) und für Produkte mit Aflatoxinrisiken, z.B. Nüsse und Trockenobst (vgl. VO (EG) Nr. 1152/2009).

Spätestens seit Inkrafttreten der einheitlichen europäischen RHGe 2008 gibt es kaum noch relevante deutsche Gesetze, die in größerem Maße in den Markt für frisches Obst und Gemüse eingreifen. 2007 wurden die noch bestehenden deutschen Handelsklassen für frisches Obst und Gemüse abgeschafft. Dabei handelte es sich um Normen für Artikel, die nicht auf europäischer Ebene geregelt waren. Es gibt aktuell noch die Loskennzeichnungs- und Fertigverpackungsverordnungen. Allerdings regeln diese eher technische Details und sind nicht nur speziell für den Obst- und Gemüsebereich gedacht.

3. Theoretische Grundlagen der Arbeit

Nachdem im vorigen Kapitel die allgemeine Situation des Obst- und Gemüsesektors beschrieben wurde, folgen in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen der Arbeit. Dargelegt wird zuerst der Transaktionskostenansatz und dann die Value Chain Analysis. In einem weiteren Kapitel werden die beiden sehr wichtigen Punkte Macht und Vertrauen noch einmal speziell aufgearbeitet. Ein letzter Unterpunkt beschreibt kurz den Nutzen der dargelegten theoretischen Ansätze für die weiteren Forschungen im Rahmen der Aufgabenstellung.

3.1 Transaktionskostenansatz

3.1.1 Die Grundannahmen der Transaktionskostentheorie

In der klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Theorie wird ein idealer Markt angenommen, den es in der Realität nicht gibt. Auch in den neoklassischen Ansätzen werden z.B. lang laufende, mit Unsicherheit verbundene Verträge nur unzureichend erklärt, da große Lücken bzgl. zukünftiger Ereignisse nicht komplett berücksichtigt werden können (vgl. WILLIAMSON 1979, S. 236ff). Dies wird ersichtlich, wenn man den Austausch spezieller Artikel betrachtet, die besondere Investitionen seitens des Produzenten erfordern. Herrscht anfangs Wettbewerb unter den Anbietern verwandelt sich die Beziehung zwischen Ein- und Verkäufer aufgrund der spezifischen Investitionen in ein bilaterales Monopol, ein Vorgang, den WILLIAMSON (1979, S. 241) als fundamentale Transformation bezeichnet. Dabei handelt es sich um wiederkehrende Transaktionen, die in bestimmten Abständen über einen langen Zeitraum stattfinden, was wiederum Auswirkungen auf die vertragliche Basis hat. Die positiven Erträge aus den spezifischen Investitionen stellen sich erst im Laufe der Austauschbeziehung ein. Um solche Investitionen zu begünstigen, muß der Zulieferer eine gewisse Sicherheit darüber haben, daß die Beziehung dauerhaft ist. Solche lang laufenden Verträge sind zwangsweise nicht komplett und bergen die Gefahr des Opportunismus. Der klassische Ansatz greift hier zu kurz.

Ein weiterer Kritikpunkt an der neoklassischen und klassischen Theorie ist die Annahme, der Wert von Transaktionskosten sei null. Die Hypothesen, die hinter diesem Bild stehen, gehen aber von einem Idealbild aus und haben sich in der Abstraktion zu weit von der Realität entfernt (vgl. RICHTER ET AL. 2003, S. 1f). Der Transaktionskostenansatz, wie ihn OLIVER E. WILLIAMSON (1985) vor allem mit seiner Publikation „The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting“ basierend auf den Ideen von Ronald Coase entwickelt hat, verbesserte die Möglichkeiten, Nicht-Standard-Situationen neben Formen des Marktes oder der Hierarchie zu erklären. Transaktionskosten werden als „...costs of running the economic system...“ (FISCHER 1993, S. 89¹²) beschrieben. Dabei stehen mehr die Institutionen im Mittel-

¹² zitiert aus ARROW (1969): The Organization of Economic Activity: Issues pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, in: The Analysis and Evaluation of Public Expenditure, The PPB System, Joint Economic Committee I, Washington 1969, S.47.64; hier S. 48

punkt als das einzelne ökonomische Subjekt; die Beziehungen zwischen den Institutionen werden als Verträge beschrieben. Wiederum alles, was als Vertragsproblem formuliert werden kann, hält WILLIAMSON für erforschbar mit den Ansätzen der Transaktionskostenökonomie (vgl. ebda. 1985, S. 17).

Als konkrete Beispiele für Transaktionskosten nennt z.B. FISCHER (1993, S. 90f) Such-, Informations- und Verhandlungskosten, aufgeteilt in Ex-Ante-Transaktionskosten für Vertragsentwurf, -verhandlung sowie Informationsbeschaffung und Ex-Post-Transaktionskosten wie den Sicherungsaufwand zur Durchsetzung von Zusagen, Kosten des Feilschens, Kontrollkosten und Fehleranpassungskosten. Ganz wichtig bei der Betrachtung von Transaktionskosten ist, daß diese nicht als Kosten im monetären Sinne sondern „...im Sinne von hinzunehmenden Nachteilen...“ (PICOT, 1985, S.224) angesehen werden. Sie sind nicht oder nur schwer quantifizierbar und es werden eher Alternativen miteinander verglichen, worauf auch WILLIAMSON (1979, S. 234) hinweist.

3.1.2 Annahmen bezüglich des Verhaltens der Transaktionspartner

Nach WILLIAMSON (1985, S. 29f) werden Transaktionskosten dabei von mehreren Faktoren beeinflusst. Zuallererst macht er zwei Verhaltensannahmen. Er geht davon aus, daß die Akteure (1) über eine begrenzte Rationalität (= „bounded rationality“, vgl. ebda. S. 29), verfügen und (2) sich opportunistisch verhalten, d.h. ihren Nutzen notfalls auch mit List zu erlangen versuchen.

Unter begrenzter Rationalität versteht WILLIAMSON (1985, S. 45f), daß die Akteure zwar möglichst rational handeln, aber nur über begrenztes Können bzw. Wissen verfügen. Bedingt durch die individuellen intellektuellen Fähigkeiten als knappe Ressource haben sie begrenzte Möglichkeiten, Informationen zu verarbeiten. Dies hat Einfluß sowohl auf die Entscheidungsprozesse als auch auf die Strukturen der Überwachung und Umsetzung, also die sog. Governance-Struktur. Aus dieser Annahme resultiert, daß Verträge nicht vollständig sein können, denn aufgrund der begrenzten Rationalität der Akteure können nicht alle zukünftigen Einflüsse auf die Transaktion vorhergesehen werden und in die Verträge eingearbeitet werden.

Im bilateralen Monopol (wie oben beschrieben) können beide Partner bei Vertragsänderungen, die von der Gegenseite vorgeschlagen werden, zusätzliche Erträge erlangen. Genauso haben beide ein Interesse, so viel wie möglich des Gewinnes, der durch Änderungen neu entsteht, für sich zu bekommen. Die Austauschbeziehung ist damit anfällig für Opportunismus. Opportunismus bedeutet für WILLIAMSON „... self-interest seeking with guile...“ (ebda. 1985, S. 47), also

„das Streben nach Eigennutz mit List“. Allerdings meint er damit nicht Stehlen, Lügen oder dergleichen, sondern dezentere Formen. Hauptgrund ist zum einen die ungleiche Verteilung von Informationen zwischen den einzelnen Akteuren. Ein weiterer Grund ist das Ausnutzen von den aus dieser Informationsasymmetrie resultierenden Vorteilen durch einen Partner ohne dabei den anderen Partner gleichermaßen am Nutzen zu beteiligen. Hierbei muß man Formen von ex ante und ex post Opportunismus beachten, also vor und nach Vertragsschluß. Ex ante Opportunismus tritt ein, wenn unter Annahme von Informationsasymmetrie der informierte Transaktionspartner seinen Partner nicht über die Mängel des getauschten Gutes informiert (RICHTER ET AL. 2003, S. 587). Dafür nutzt WILLIAMSON (1985) den Begriff „adverse selection“ (ebda. S. 47). Er nennt als Beispiel die Informationsasymmetrie zwischen Versicherungsanbietern und –nehmern an. Letztere versuchen ihre Risiken vor Vertragsabschluß möglichst zu verbergen, d.h. die Versicherer schließen aufgrund mangelhafter Informationen Verträge ab, bei denen es im nachhinein zu Durchsetzungsproblemen kommen kann.¹³

Ex post Opportunismus, auch „Moral hazard“ (WILLIAMSON 1985, S. 47) genannt, tritt hingegen nach Vertragsabschluß auf. FISCHER (1993, S. 96) beschreibt dies als Risiko eines Marktteilnehmers, daß sich der Vertragspartner insgeheim anders verhält, als er vorgibt. Nach RICHTER ET AL. (2003, S. 157 und S. 587) verhält sich in diesem Fall ein Vertragspartner vertragswidrig, indem er beispielsweise die vereinbarte Miete nicht zahlt.

3.1.3 Transaktionskosten als Funktion der drei Dimensionen

Neben diesen Verhaltensannahmen sind für die Höhe der Transaktionen noch die drei folgenden Dimensionen relevant: (1) Faktorspezifität, (2) Unsicherheit und (3) Häufigkeit (vgl. WILLIAMSON 1985, S. 52ff).

Die Faktorspezifität ist für WILLIAMSON (1985, S. 55) ein zentraler Punkt. Fehlt sie für eine Transaktion, so ist der freie Markt die effektivste Vertragsbeziehung. Faktorspezifität hat insofern auf die Transaktionskosten eine Auswirkung, als daß der Grad dieser Dimension den nötigen Aufwand anzeigt, für das auszutauschende Gut bzw. die Leistung ggf. einen anderen Transaktionspartner zu finden. Dies gilt umso mehr, wenn transaktionsspezifische Investitionen

¹³ In diesem Zusammenhang sei auf das Lemons-Problem hingewiesen, das auf Akerlof zurückgeht und mit dem er in einem Aufsatz 1970 „adverse selection“ genauer beschrieb. Sein Beispiel ist der Gebrauchtwagenmarkt, auf dem es gute (peaches) und schlechte Autos (lemons) gibt. Da die Käufer die Qualität vor dem Kauf nicht beurteilen können, werden die guten Autos verdrängt, weil sie zu teuer sind (vgl. RICHTER ET AL. 2003, S. 294)

getätigt werden. Es gibt unterschiedliche Formen der Faktorspezifität. WILLIAMSON (1985, S. 55f) nennt als unterschiedliche Ausprägungen:

- (a) die Standortspezifität, d.h. eine für diese Austauschbeziehung notwendige Anlage ist immobil (z.B. ein Kraftwerk).
- (b) Physische Faktorspezifität, die FISCHER als „Sachkapitalspezifität“ (ebda. 1993, S. 94) bezeichnet. Hierunter werden Güter verstanden, die zwar beweglich sind, aber über eine spezielle Eigenschaft verfügen, die für bestimmte Transaktionen unabdingbar ist. Das können spezielle Werkzeuge sein oder beispielsweise Tintenpatronen, die nur für ein bestimmtes Druckermodell verwendbar sind.
- (c) „human asset specificity“ (WILLIAMSON 1985, S. 96), d.h. besonderes für diese Austauschbeziehung notwendiges Wissen oder spezielle Fähigkeiten. Es können auch fest zugeordnete Güter sein, z.B. die Erweiterung der eigenen Produktionsanlagen um einen Teil, der zur Herstellung von Gütern dient, die nur ein einziger Kunde nachfragt. FISCHER (1993, S. 95) nennt einen weiteren Spezialfall. Bietet ein Akteur als erster ein neues Produkt an, so hat er dadurch bereits mehr Wissen als seine Wettbewerber erworben. Die Kosten zur Gewinnung dieses Wissens sind bei späteren Kalkulationen nicht mehr relevant, d.h. sind versunken. Damit kann er günstiger anbieten.

Je höher die Faktorspezifität, desto höher sind die gegenseitigen Abhängigkeiten und das Absicherungsbedürfnis steigt, da das Risiko von Opportunismus zunimmt. Transaktionskostenspezifische Investitionen verändern die Beziehung zwischen Anbieter und Käufer zu einem bilateralen Monopol, bei dem im Extremfall einem Anbieter nur ein Nachfrager gegenübersteht. WILLIAMSON (1979) bezeichnet die Partner dann als in der Beziehung gefangen – „locked into“ (ebda, S. 240). Beide Seiten haben so große transaktionsspezifische Investitionen getätigt, daß sie große Kosten aufwenden müßten, um den Partner zu wechseln. Sie sind aufeinander angewiesen. Ein Problem solcher stark spezialisierter Transaktionen ist u.a. die Bewertung und Preisfindung (vgl. FISCHER 1993, S. 95).

Die zweite wichtige Dimension für WILLIAMSON (1985, S. 56ff) ist Unsicherheit. Wie bereits genannt, ist es den Akteuren aufgrund begrenzter Rationalität unmöglich, alle zukünftigen Einflüsse auf eine Vertragsbeziehung hervorzusehen. Daraus resultiert Unsicherheit, z.B. über Umweltfaktoren, wie Wettereinflüsse in der Landwirtschaft, aber auch Unsicherheit bzgl. des Verhaltens des Transaktionspartners. Die lückenhaften Verträge müssen im Laufe der Austauschbeziehung konkretisiert werden. Hier spielt wieder Informationsasymmetrie eine Rolle, da für

die Konkretisierung Informationen nötig sind. Die Unsicherheit über etwaige Lücken erhöht also die Anfälligkeit für opportunistisches Verhalten. Auch die Faktorspezifität bzw. transaktionspezifischen Investitionen sind dabei zu betrachten. Je höher diese sind, desto höher ist der Grad der Unsicherheit (vgl. WILLIAMSON 1979, S. 254). Ein weiterer Aspekt der Unsicherheit besteht in der Bewertung der Eigenschaften eines Gutes, vor allem wenn diese nicht direkt ersichtlich sind und demzufolge auch nicht vor dem Kauf geprüft werden können. Da dieser Themenkomplex für die Arbeit größere Bedeutung hat, wird er in Kapitel 3.1.6. näher beleuchtet.

Häufigkeit der Transaktion nennt WILLIAMSON (1985, vgl. S. 60f) als dritte Dimension von Transaktionskosten. Je häufiger eine Transaktion stattfindet, desto eher lassen sich die Kosten für eine transaktionskostenspezifische Investition rechtfertigen bzw. amortisieren. Es können Skalen- und Verbundeffekte erzielt werden (vgl. auch FISCHER 1993, S. 99f), der Grad der Unsicherheit sinkt. WILLIAMSON (1979, S. 254) bemerkt dazu, daß es Unsicherheit auch in reifen Branchen gibt, z.B. bei neu eingeführten Artikeln. Auch hier hat die Häufigkeit der Transaktionen positive Effekte und mindert die Transaktionskosten.

3.1.4 Der Einfluß von Transaktionskosten auf die vertragliche Koordination von Austauschbeziehungen

Der Austausch von Gütern und Leistungen erzeugt Transaktionskosten. Idealerweise wird von den Akteuren diejenige vertragliche Struktur gewählt, die die geringsten Transaktionskosten aufweist und somit am effizientesten ist. Eine derartige Betrachtung ist aber nur sinnvoll, wenn einige Grundbedingungen gegeben sind (vgl. PICOT 1985, S. 224 und in gewisser Weise WILLIAMSON 1979, S. 240). Zuerst muß grundsätzlich Vertragsfreiheit bestehen. Weitere Bedingungen sind ein effizienzorientierter Wettbewerb zwischen den Anbietern und ein von der Organisationsform unabhängiger fester Wert von Produktionskosten und Leistungen.

Transaktionskosten, die aus den in den vorhergehenden Kapiteln genannten Faktoren erwachsen, werden in der Realität nicht komplett als gegeben hingenommen. Es gibt Möglichkeiten, diese mit einem System aus vertraglichen Regelungen zu minimieren. Für dieses System verwendet WILLIAMSON (1979) den Begriff „Governance“ (ebda. S. 233). Da dieser Begriff für die Arbeit von großer Bedeutung ist, wird er in einem späteren Kapitel genauer erläutert und hier nur die Überlegungen Williamsons über das Zusammenspiel von Transaktionskosten und Vertragsform beschrieben.

Die im klassischen Vertragsrecht genannte marktliche Koordination ist die effizienteste Form, beim Austausch von Standardgütern bzw. -leistungen, gleich ob in gelegentlichen oder wiederkehrenden Transaktionen. Alle Kontingenzen, seien es gegenwärtige oder zukünftige, die diesen Austausch betreffen, sind hierbei bereits berücksichtigt. Absicherungsmechanismen sind dabei das allgemeine Vertragsrecht und die Möglichkeit, andere Marktteilnehmer über ihre Erfahrung mit dem Verkäufer bzw. Einkäufer zu befragen (vgl. WILLIAMSON 1985, S. 69).

Die sog. „trilateral governance“ (WILLIAMSON 1985, S. 74) wird bei gelegentlich stattfindenden spezifischen Transaktionen interessant. Die Kosten zur Einrichtung spezieller Überwachungsstrukturen, um Lücken in den Verträgen zu füllen, sind zu hoch. Daher beansprucht man die Dienste einer dritten Partei, die z.B. als Schiedsrichter im Streitfall dient oder unabhängig eine Leistung oder ein Gut beurteilt. Neoklassisches Vertragsrecht erfüllt viele dieser Anforderungen.

Das relationale Vertragsrecht, d.h. bilaterale oder gemeinsame Koordination (vgl. WILLIAMSON 1985, S. 75ff) ist dann optimal, wenn es sich um langfristige Vertragsbeziehungen handelt, und besondere, teils hoch spezifische Investitionen erforderlich sind. Die Transaktionen sind komplex und die Verträge mit großen Lücken behaftet. Aufgrund des permanenten Austausches ist es möglich, sehr spezifische Überwachungsstrukturen aufzubauen, auch wenn sich Normen und Regeln permanent weiter entwickeln. Je spezifischer die Investitionen sind, sei es in Produktionsanlagen oder Know-how, desto eher werden solche Beziehungen bzw. Prozesse vertikal integriert. Wird die Selbständigkeit der Partner aber beibehalten, z.B. bei nicht ganz so spezifischen Investitionen, spricht man von bilateraler Koordination. Egal ob intern oder extern, die Mechanismen der Governance bleiben dabei aber auf dem gleichen Niveau.

Ausschlaggebend sind bei allen Betrachtungen zur optimalen Koordination auch das Marktumfeld und die Situation der Partner. Je weniger Marktteilnehmer es gibt, desto schwieriger wird die marktliche Koordination. Der Preis als Informationsmedium wird dann ungenauer, unabhängig von den anderen Faktoren (vgl. FISCHER 1993, S. 88f). Die Transaktionen werden damit automatisch spezifischer (vgl. RICHTER ET AL. 2003, S. 198).

3.1.5 Unvollständige Verträge und transaktionsspezifische Investitionen

Bei Produkten mit hohen Bewertungsproblemen sind grundsätzlich langfristige Verträge mit niedrigeren Transaktionskosten verbunden als kurzfristige Verträge (vgl. PICOT 1985, S. 225). Für beide Parteien fallen keine weiteren Vereinbarungskosten mehr an und die Kontrollkosten

steigen nur mäßig an, da diese bereits in den Verträgen in gewissem Maße berücksichtigt sind. Sind für das Zustandekommen solcher längerfristigen Verträge transaktionsspezifische Investitionen nötig, so muß man die Vor- und Nachteile für den investierenden Akteur betrachten. Solche Investitionen generieren in Verbindung mit dem jeweiligen spezifischen Partner eine sog. Quasi-Rente (vgl. BIJMAN ET AL. 1999, S. 2f). Diese Quasirente errechnet sich aus dem Einkommen minus der Kosten plus der versunkenen Kosten einer spezifischen Investition. Diese versunkenen Kosten sind bei Abbruch der Austauschbeziehung verloren. RICHTER ET AL. (2003, S. 85) bezeichnen diese versunkenen Kosten einer transaktionsspezifischen Investition als feste Transaktionskosten, die z.B. bei der Einrichtung oder Bereitstellung der Investition anfallen. Ex ante wird daher versucht in den Verträgen die Verteilung dieser Quasirente zwischen den beiden Vertragsparteien festzulegen (vgl. ebda. S. 100). Ein Problem stellt es allerdings dar, wenn Partner A in einer Austauschbeziehung erhebliche transaktionsspezifische Investitionen vorgenommen hat und Partner B nicht. Partner B kann so mit geringem Aufwand seinen Partner wechseln, wohingegen für den anderen die Fortsetzung der Austauschbeziehung sehr wichtig ist. Wird so eine Situation von Partner B ausgenutzt, spricht man von einem „Hold Up“, zu deutsch „Raubüberfall“ (ebda. S. 101), einer weiteren Form von ex post Opportunismus. Ist der investierende Partner nicht in der Lage, sich gegen Hold up zu schützen, so unterläßt er die Investition (vgl. BIJMAN ET AL. 1999, S. 3). Grundsätzlich ist die Gefahr für ‚Hold Up‘ umso höher, je unvollständiger die Verträge gestaltet sind.

3.1.6 Informationsasymmetrie bei Lebensmitteln

Wie bereits in Kapitel 3.1.3. beschrieben ist Unsicherheit nach WILLIAMSON eine Dimension die Einfluß auf die Höhe der Transaktionskosten hat. Besonders bei Lebensmitteln ist aber eine genauere Betrachtung der Informationsverteilung zum Kaufzeitpunkt notwendig. Allgemein versucht man vor der Transaktion eine etwaige Unsicherheit über die Qualität eines Gutes auszuräumen, indem man die relevanten Eigenschaften überprüft. Dies ist aber nicht immer möglich, es besteht also eine Informationsasymmetrie. FISCHER (1993, S. 97f) charakterisiert daher Güter in Abhängigkeit ihrer Natur bzw. der Möglichkeit, unvollständige Informationen über deren Eigenschaften zu erlangen (vgl. auch PONTE ET AL. 2005, S. 2; HUMPHREY ET AL. 2001, S. 9).

Bei sog. Suchgütern ist die Beurteilung aller Merkmale vor dem Tausch möglich. So kann man Druckstellen bei Äpfeln beim Kaufen sehen. Bei Erfahrungsgütern kann man diese Parameter erst bei Ge- bzw. Verbrauch beurteilen, z. B. den Geschmack oder die Süße eines Apfels. Beim

ersten Kauf erkennt man die Qualität nicht, beim zweiten Mal hingegen kennt man die z.B. die Sorte oder die Marke. Der Aufwand, Informationen über diese Erfahrungsparameter zu erlangen, ist daher höher als bei Suchparametern.

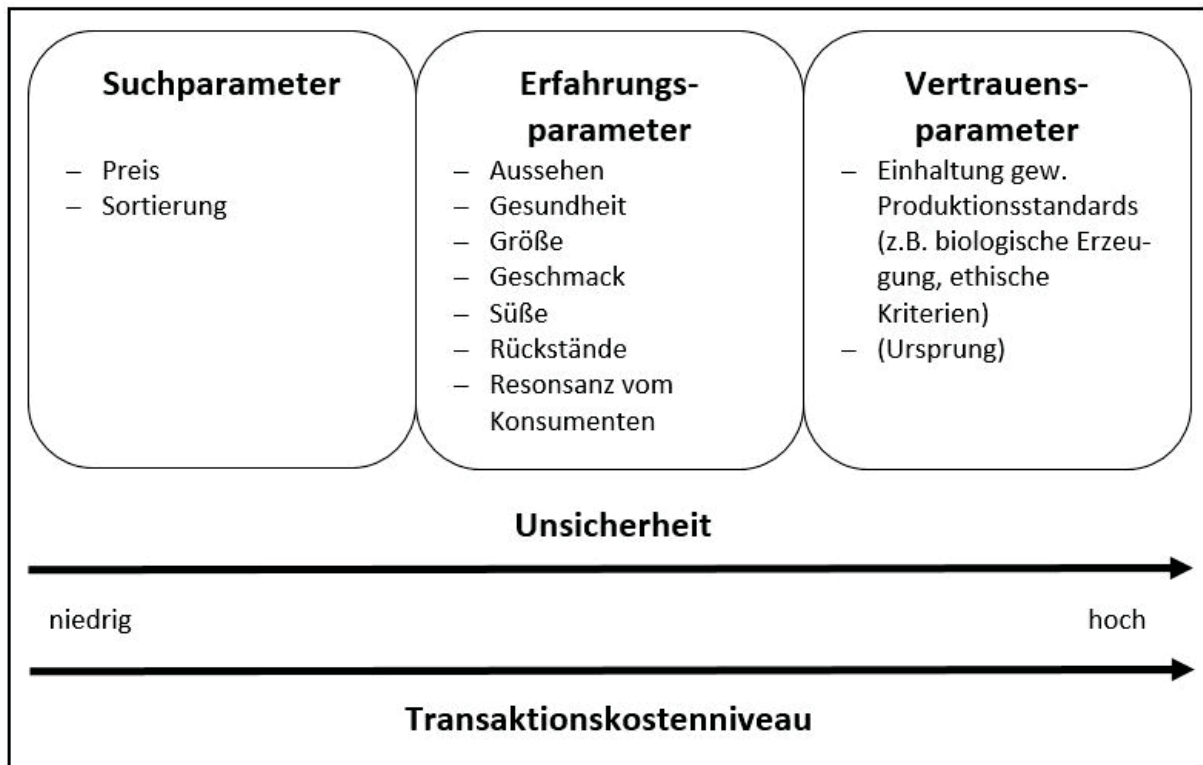


Abbildung 2: Informationsasymmetrie bei Lebensmitteln¹⁴

Eine dritte Gruppe stellen sog. Vertrauensgüter dar, die über Eigenschaften verfügen, die weder direkt ersichtlich sind, noch sich bei Ge- bzw. Verbrauch beurteilen lassen. Das können beispielsweise besondere Herstellungsprozesse sein, z.B. biologische Landwirtschaft oder die Freiheit von unerwünschten Schadstoffen. Die Qualität kann für diese Eigenschaften nur sehr schwer beurteilt werden, die Unsicherheit ist dementsprechend höher.

Je schwieriger die Beurteilung der Parameter, desto höher sind die Kosten für die Informationsbeschaffung und damit die Transaktionskosten. In Abbildung 2 sind exemplarisch die unterschiedlichen Parameter und die Bewertungsproblematik exemplarisch aus Sicht eines Einkäufers im LEH dargestellt.

¹⁴ Quelle: eigene Darstellung

3.1.7 Kritik am Ansatz

Die Erkenntnisse aus der Transaktionskostentheorie haben die Möglichkeit, die verschiedenen Koordinierungsformen gegenüber der klassischen Sichtweise zu beschreiben, wesentlich verbessert. Die Einbeziehung von Friktionen, also Reibungsphänomenen ist eine wesentlich realistischere Annahme als die ideale Welt der klassischen und neoklassischen Ansätze. Genauso verhält es sich mit den Verhaltensannahmen. Opportunismus, Unsicherheit und begrenzte Rationalität sind Phänomene, die in der Realität vorkommen, aber für das von den Neoklassikern geschaffene Bild eines Agenten neu sind. Diese Annahmen von Williamson machen die Theorie realitätsnäher. Die Bedeutung von Transaktionskosten zeigt sich auch vor dem Hintergrund, daß laut RICHTER ET AL. (2003, S. 53) Transaktionskosten zwischen 50 und 60% des Nettosozialproduktes einer modernen Marktwirtschaft erreichen.

Einige Phänomene hingegen werden in der Transaktionskostentheorie nur gestreift oder gar nicht angesprochen. So geht Williamson von der Gleichwertigkeit aller Partner aus. Machtfragen, die auch im realen Leben in der Wirtschaft eine große Bedeutung haben, erklärt diese Theorie nicht. Das Gleiche gilt für den Faktor Vertrauen. Opportunismus als Risiko einzukalkulieren ist zwar eine Art negativen Vertrauens. Positives Vertrauen als Einflußfaktor im wirtschaftlichen Leben ist damit aber nur unzureichend beschrieben. Ein weiterer Fortschritt gegenüber anderen Theorien ist die Erweiterung des Dualismus aus Markt und Hierarchie. Es wird zum ersten Mal davon ausgegangen, daß es Zwischenformen gibt. Allerdings werden diese Vertragsformen nur grob beschrieben und nicht weiter unterschieden.

Für die Betrachtung einer Wertschöpfungskette wie der für frisches Obst und Gemüse, ist der Transaktionskostenansatz alleine nicht ausreichend, da sich die Theorie erst einmal nur mit den direkten Verbindungen zwischen zwei Partnern auseinandersetzt und die Umgebung nicht weiter beachtet. Das ist in einer eng umgrenzten Branche allerdings nicht sinnvoll, da die Transaktionen nicht isoliert sind, sondern zwischen Austauschpartnern stattfinden, die sich mit großer Wahrscheinlichkeit bereits kennen. Hier sei nur auf die Ausführungen von GRANOVETTER (vgl. ebda. 2005) verwiesen, der bezüglich des Einflusses der Sozialstruktur auf das wirtschaftliche Leben von der sog. „social embeddedness“ (ebda. S. 35) spricht. Wirtschaftliches Handeln ist demzufolge nicht isoliert, sondern findet in einem sozialen Rahmen statt.

Setzt man sich in der Literatur mit dem Bereich Standards und externe Zertifizierungen auseinander (vgl. HENSON ET AL. 2005, FULPONI 2006, TRIENEKENS ET AL. 2008 u.a.), so zeigt sich eine Koordinationsform die von Williamson als trilaterale Koordination bezeichnet wurde.

Diese Standards beinhalten aber nur einen Teil der von den Vertragspartnern ausgetauschten Informationen. Auch gibt es große transaktionsspezifische Investitionen. Die relationale Koordination wie Williamson sie anspricht, ist dafür zwar ein Ansatz zur Erklärung dieses Phänomens, aber nicht ganz ausreichend. So müßten z.B. gemäß der Theorie von Williamson sehr große spezifische Investitionen und die damit verbundene totale Abhängigkeit beider Partner voneinander eigentlich zur vertikalen Integration der Vorstufen in die einzelnen Unternehmen führen, was aber nicht immer passiert.

3.2 Value Chain Approach

3.2.1 Grundlagen des Ansatzes

Die weltweite Verteilung wirtschaftlicher Aktivitäten ist im Agrarbereich seit langem unter dem Stichwort ‚Internationalisierung‘ (GEREFFI ET AL. 2001, S. 0) bekannt. Der Begriff beschreibt die historische Form der Rohstoffbeschaffung, als Kolonialmächte Agrarprodukte importierten, oder große Konzerne in anderen Ländern eigene Plantagen betrieben. Das, was heute als Globalisierung bezeichnet wird, ist ein jüngerer Phänomen und breiter angelegt als die Internationalisierung aus früheren Zeiten, denn global verstreute Aktivitäten werden operativ miteinander verknüpft. Dies gilt für viele Produkte, bei denen die Wertschöpfung früher z.B. nur in einer Region stattfand. GEREFFI (2001) führt das Beispiel der Automobilindustrie an. Japanische Automobilkonzerne koordinierten demnach bereits Ende der Achtziger Jahre eine Vielzahl unterschiedlicher Lieferanten und Fertigungsstätten aus der Zulieferindustrie in mehreren ost- und südostasiatischen Ländern (vgl. ebda. S. 1619). KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 15f) charakterisieren Globalisierung als signifikanten Rückgang von Barrieren für den globalen Fluß an Informationen, Ideen, Faktoren wie Kapital und Know-how, Technologie und Gütern. Besondere Beachtung verdient heutzutage die Verbundenheit auch weit entfernter Regionen durch das Internet, die GEREFFI (2001) sogar als „Digital Globalization“ (ebda, S. 1617) bezeichnet sowie der einfache Transport von Waren über große Entfernungen. Die moderne Arbeitsteilung, von der viele Autoren sprechen (vgl. GEREFFI ET AL. 1994, S. 1ff, KAPLINSKY ET AL. 2001, S. 4ff; in gewissem Maße auch SYDOW 2006, S. 1ff) zeichnet sich im Gegensatz zur ‚Internationalisierung‘ dadurch aus, daß es sich meist um unabhängige Firmen und nicht ein hierarchisches Konzept handelt. Dies gilt auch für den Agrarbereich.

Alle Akteure und Regionen sind mittlerweile sehr stark miteinander vernetzt. Nur eine einzelne Ebene in diesem System zu betrachten oder grob den Warenfluß hätte daher wenig Aussagekraft, denn die Kette ist kein einfaches Weiterreichen von Bestellung in die eine und Endprodukt in die andere Richtung. Vertreter der Neuen Institutionenökonomik sprachen schon lange davon, daß Transaktionen in ein System eingebettet, also nicht voneinander unabhängig zu sehen sind (vgl. Kapitel 3.1 dieser Arbeit). Genauso wenige Erkenntnisse brächte die reine Betrachtung des Produktflusses ohne nähere Analyse aller bei Herstellung und Verteilung beteiligten Institutionen.

GEREFFI ET AL. (2001) äußern die Idee, daß „international trade in goods and services should not be seen solely, or even mainly, as a multitude of arm’s-length market-based transactions” (vgl. ebda. S. 0). Dies war Grundlage für viele weitere Forschungen, die sich mit der Zeit hauptsächlich um den Ansatz der sog. Value Chain Analysis (VCA) konzentrierten, um so die Wertschöpfungskette in ihren Einzelheiten noch besser und umfassender betrachten und analysieren zu können.

3.2.2 Entstehung und Analyseansatz

Das Konzept einer Value Chain (VC) wurde von Micheal Porter in den Achtziger Jahren entwickelt und beschreibt ein Unternehmen als Ansammlung von Tätigkeiten, durch die ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben und unterstützt wird. Der ‚added value‘, der dadurch entsteht, ist höher als die Summe der Werte der einzelnen Tätigkeiten, würden sie unabhängig voneinander ausgeführt (vgl. KAPLINSKY ET AL. 2001, S. 6f).

Ausgehend von der VC nach Porter und angesichts der genannten großen Veränderungen im internationalen Handel und der damit verbundenen Neuorganisation entwickelten GEREFFI ET AL. (1994, S. 2) den von Hopkins und Wallerstein geprägten Begriff der Global Commodity Chain (GCC) weiter, um diese Prozesse der globalen Organisation und Veränderung beschreiben und Handlungsanweisungen für die internationale Politik erarbeiten zu können. Dieser Ansatz ist prozeßorientiert und verbindet alle relevanten Akteure der Kette von der Produktion bis zum Endverbraucher miteinander. Betrachtet wird hierbei alles, was an den einzelnen Knotenpunkten an Input (also Materialien, Rohprodukten), Arbeitskraft, Transport bzw. Verteilung und Konsum geschieht (vgl. ebda. S. 10f). Hervorzuheben ist, daß erstmals neben dem eigentlichen Produkt auch alle Dienstleistungen, die im Laufe der GCC relevant sind, mit einbezogen werden. Zusätzlich ist noch der soziologische Aspekt hervorzuheben, d.h. wie soziale Beziehungen

die GCC beeinflussen. Innovation und Wettbewerb werden als bedeutendste Gründe für Veränderungen in der GCC angesehen. Auch die Wettbewerbssituation zwischen einzelnen Staaten und die Organisation der Kette sind im Blickpunkt dieses analytischen Ansatzes, vor allem da Analysen, die an Staatsgrenzen haltmachen, die beschriebenen Phänomene nur noch unzureichend abbilden können, wie GEREFFI ET AL. feststellen (vgl. ebda. S. 1). Neben der oben bereits genannten Komponente, daß es sich bei den Akteuren der Kette meist um unabhängige Firmen in verschiedenen Ländern handelt, weist GEREFFI (1994, S. 96ff) nach, wie Charakter und Organisation vieler Ketten von einem führenden Akteur, im Englischen „lead firm“ (GEREFFI 2001; S. 1620), dominiert werden. Bei dieser Rolle der Governance sieht er zwei typische Ausprägungen: einerseits Ketten, die von Käuferseite dominiert werden („buyer-driven“, ebda S. 1619) und andererseits Ketten, bei denen die Dominanz auf Seiten der Hersteller liegt („producer-driven“, ebda. S 1619).

Gehen frühe Konzepte noch davon aus, daß es sich bei den Firmen in den untersuchten Netzwerken um sog. „complete firms“ (GEREFFI ET. AL. 2001, S.2) handelt, also Unternehmen, die jeweils für sich über alle Wirtschaftsfunktionen verfügen, so ist es ein großes Verdienst der Autoren des VC-Ansatzes, auch über „incomplete firms“ (GEREFFI ET. AL. 2001, S.2) nachzudenken. Solche Unternehmen haben sich auf eine bestimmte Funktion in der Kette spezialisiert, z.B. Produktion oder Vermarktung (vgl. ebda. S. 2). KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 38ff) sprechen davon, daß infolge der Stärkung der Kernkompetenzen eines Unternehmens und dem daraus folgenden Outsourcing anderer Bereiche, die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Systems bzw. Netzwerks in den Fokus rückt. Dies sehen auch GEREFFI ET AL. (2001, S. 2) bei dem Konzept der GCC. Wie bereits oben argumentiert ist die Betrachtung des Zusammenspiels der einzelnen Ebenen in der Kette vonnöten. Zusammenfassend gibt es laut KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 25ff) drei Kernelemente, die bei der Analyse von VCs zu berücksichtigen sind:

- VCs sind Speicher für Renten, die sich wiederum verändern können
- Funktionierende VCs verfügen über ein gewisses Maß an Governance
- Es gibt unterschiedliche Formen von VCs

3.2.3 Zugangsbarrieren zu Wertschöpfungsketten

Um überhaupt an diesen Ketten partizipieren zu können, muß ein Unternehmen gewisse Voraussetzungen erfüllen und in vielen Fällen aktiv in die VC aufgenommen werden. GEREFFI ET AL. (2001, S. 2) heben hervor, daß alleine die Einführung eines neuen Produkts noch nicht den

Zugang zum internationalen Markt bedeutet. Vielmehr gehört dazu der Zugang zu „international design, production and marketing networks“ (GEREFFI ET AL. 2001, S. 2), also einem Verbund aus vielen unterschiedlichen Firmen. Deutlich wird dies auch in einem Artikel von DOLAN ET AL. (2000), der sich mit dem Einfluß der britischen Supermärkte auf den afrikanischen Gartenbau beschäftigt: „The control over the fresh vegetables trade exercised by UK supermarkets has clear consequences for inclusion and exclusion of producers and exporters...“ (ebda, S. 147). Nach Meinung von GEREFFI (1999, S. 43) ist die Ertragslage besonders in solchen Ketten hoch, in denen es hohe Eintrittsbarrieren für neue Firmen gibt. Die bereits genannten Lead-firms nutzen Eintrittsbarrieren um gewisse Arten von „Renten“ zu erzeugen, d.h. Einkünfte aus dem Besitz knapper Ressourcen. Diese Renten können folgende Bereiche betreffen: „tangible“ (z.B. Maschinen), „intangible“ (z.B. Markennamen und deren Image) oder „intermediate“ Bereiche (z.B. die Marketingfähigkeiten) (alle Zitate aus GEREFFI 2001, S. 1620). KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 28) nennen folgende Formen:

- Ressourcenrente: resultiert aus der unterschiedlichen Verteilung von Ressourcen wie Land oder Rohstoffen
- Politikrente: diese beruht z.B. auf Handelsbarrieren, die den Marktzugang für Produkte aus bestimmten Ländern erschwert oder erleichtert (Lomé-Abkommen der EU)
- Technologische Rente: diese beruht auf dem ungleich verteilten Zugang zu Schlüsseltechnologien
- Personalrente: resultierend aus unterschiedlichen Kosten für Personal und unterschiedlicher Produktivität
- Organisatorische Rente: Diese entsteht aus der Umsetzung besserer interner Organisation. Ein Beispiel ist die von GEREFFI (2001, S. 1618f) angeführte japanische Automobilindustrie. Ziel ist die optimale Verknüpfung der einzelnen Arbeitsschritte innerhalb eines Unternehmens im Sinne des Ganzen
- Beziehungsrente: dies ist die organisatorische Rente übertragen auf die Beziehungen zwischen zwei unabhängigen Firmen
- Produkt- und Marketingrente: diese beruht auf besonderen Eigenschaften der Produkte oder dem positiven Image, das z.B. für eine Marke durch gezieltes Marketing erzeugt wurde
- Infrastrukturelle Rente: unterschiedliche Infrastruktur, z.B. bessere Straßen und damit bessere Transportmöglichkeiten sind Grundlage dieser Art von Rente
- Finanzielle Rente: Gründe hierfür sind der unterschiedliche Zugriff auf Finanzierungsquellen und der gesamte Zustand des Finanzsystems eines Landes

Barrieren können durch Externalitäten begründet sein oder bei der Gestaltung des Handlungsumfelds durch die Akteure aufgerichtet werden; Renten hingegen können sich verändern. Einige der Eintrittsbarrieren, die Renten erzeugen, z.B. eine Ressourcenrente oder eine infrastrukturelle Rente, werden als natürlich angesehen. Andere sind sozial konstruiert, wie z.B. Eintrittsbarrieren die eine organisatorische Rente oder eine Beziehungsrente generieren (vgl. KAPLINSKY ET AL. 2001, S. 28f). Zu den Eintrittsbarrieren zählen auch die privaten Standards, deren Wirkung im Rahmen der Forschungen immer wieder genannt wird (vgl. TRIENEKENS ET AL. 2008). Diese stellen, wie in Kapitel 5.3.2 dieser Arbeit beschrieben, einen wichtigen Bestandteil der Anforderungen für die Belieferung des LEH dar.

3.2.4 Was ist Governance?

Leitfirmen prägen die VC, die übrigen Akteure sind stark auf die Kette angewiesen und alleine nicht unbedingt wettbewerbsfähig, es gibt Zugangsbarrieren. Dies wirft zwangsläufig die Frage nach der Koordinierung und Überwachung der VC und nach der Bedeutung des Faktors Macht auf. Für das Steuerungssystem dieser Ketten verwendet GEREFFI (1994, S. 97) den Begriff der Governance, den auch schon WILLIAMSON (1979, vgl. S. 247) gebrauchte. Für GEREFFI (1994, S. 96f) ist Governance neben der Struktur der Kette und der räumlichen Verteilung eine der drei Dimensionen seiner Weiterentwicklung des GCC-Konzeptes und unverzichtbar für die Steuerung räumlich weit verstreuter Produktionssysteme. Laut HUMPHREY ET AL. (2001, S. 2) bedeutet Governance, daß Firmen in der Kette Regeln festlegen oder durchsetzen, nach denen andere in der Kette arbeiten. Ohne Governance ist eine Kette nur ein loser Verbund von Marktbeziehungen. Die Autoren erwähnen als Beispiel die Firma Tesco und die Produktion von Zuckerschoten in Afrika. Auch wenn Tesco das Produkt erst am Ende der Kette besitzt, so ist der Einfluß als Kunde auf das Geschehen am Beginn der Kette sehr groß. Governance umfaßt also folgende Parameter (vgl. HUMPHREY ET AL. 2001, S. 5):

- Was wird produziert (ergo die Produktdefinition)?
- Wie wird produziert (ergo die Definition des Produktionsprozesses)?
- Wann wird etwas produziert?
- Wieviel wird produziert?

Da in manchen Ketten auch Zielpreise festgesetzt werden, könnte man den Preis als fünften Parameter hinzunehmen.

KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 30ff) unterteilen Governance in einen legislativen, exekutiven und judikativen Bereich, angelehnt an das politische System. Auch in der VC werden wie in der Gesamtgesellschaft damit alle Akteure abgebildet. Unter legislativer Governance verstehen die Autoren das Erstellen und Etablieren von Standards und Anforderungen. Diese müssen umgesetzt, also exekutiert werden, was in der VC für Obst und Gemüse vielfach Aufgabe der Lieferanten ist mit Unterstützung beispielsweise von Erzeugergruppierungen oder anderen helfenden Partnern. Die Judikative, also die Überwachung, übernehmen Dritte wie unabhängige Zertifizierungsorganisationen oder NGOs. Dies kann aber auch intern geschehen, wobei daran dann jeweils unterschiedliche Abteilungen eines Unternehmens beteiligt sind. Wichtig für den judikativen Teil sind Sanktionen, sei es negativ (Ausschluß aus einem Erzeugernetzwerk) oder positiv (Verlängerung der Zertifikatsdauer). Um ein derartiges System entstehen zu lassen, wird Legitimität benötigt. Diese beruht nicht nur auf Macht der Leitfirma, sondern auch auf Vertrauen zwischen den Partnern. (vgl. KAPLINSKY ET AL. 2001, S. 47f).

GEREFFI ET AL. (2001) definieren Governance als „non-market coordination of economic activity“ (ebda, S. 4). Die Governance-Struktur muß also Informationen über die einzuhaltenden Parameter übermitteln und die Einhaltung derselben sicherstellen. Zu diesem System gehören auch die Mechanismen, wie diese nichtmarktliche Koordination stattfindet und wie generell die Beziehungen zwischen den einzelnen Beteiligten aussehen. Ein ganz wichtiges Merkmal für Governance ist nach Meinung von KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 29) die Existenz eines Machtungleichgewichts. Die mächtigen Player als Schlüsselakteure der Kette zeichnen für die Arbeitsteilung zwischen den Firmen und die Kapazitäten der einzelnen Teilnehmer verantwortlich. Sie geben auch vor, was die übrigen Mitglieder der Kette zu tun haben. Sie haben aber auch die Macht, den Willen der anderen Akteure zu ignorieren. Ohne das genannte Machtgefälle spräche man lediglich von Koordination der Kette (vgl. ebda. S. 29). Anzumerken bleibt, daß es auch VCs gibt, die ohne Governance auskommen. Dies ist der Fall, wenn Standardprodukte in einer Marktsituation gehandelt werden und es zu keiner weiteren Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten kommt (vgl. HUMPHREY ET AL. 2001, S. 5).

3.2.5 Governance in der Forschung

Der Begriff „Governance“ ist in vielen Themengebieten der Wissenschaft anzutreffen. Die Verwendung ist sehr vielfältig und eine allgemein akzeptierte Übersetzung ins Deutsche bisher

nicht geglückt. Besonders in den Wirtschaftswissenschaften einerseits und den Politik- und Sozialwissenschaften andererseits findet der Begriff Verwendung (vgl. BRUNNENGRÄBER ET AL. 2004, S. 4).

Als zentraler Teil der VCA hat die Betrachtung der Governancestruktur eines Systems eine besondere Bedeutung. Daher lohnt auch eine grundsätzliche Beschäftigung mit der soziologischen Sichtweise zu diesem Begriff. SCHIMANK (2006) nennt folgende analytische Grundvorstellung, die in die Governance-Perspektive eingegangen ist und weiter entwickelt wurde:

„Eine Konstellation von Gestaltungsakteuren steht einem Gestaltungsgegenstand, der ebenfalls eine Akteurskonstellation darstellt, gegenüber, und beide über das Gestaltungshandeln relationierten Konstellationen lassen sich hinsichtlich der in ihnen waltenden sozialen Ordnungsmuster betrachten“ (ebda, S. 29).

Er entwickelt daraus eine Basis, die interessante Fragestellungen bei der Analyse von Governancestrukturen ermöglicht. So findet in sozialen Ordnungen, wie z.B. dem Markt oder einer Hierarchie Handlungsabstimmung durch Interdependenzbewältigung statt (vgl. SCHIMANK 2006, S. 30). Dabei unterscheidet der Autor drei Modi (vgl. ebda. S. 36ff):

- Wechselseitige Beobachtung
- Wechselseitige Beobachtung + wechselseitige Beeinflussung
- Wechselseitige Beobachtung + wechselseitige Beeinflussung + wechselseitiges Verhandeln

Daneben existiert immer die sog. Exit-Option, d.h. die Möglichkeit aus der bestehenden Akteurskonstellation auszusteigen, autark zu werden oder den Partner zu wechseln. Diese Möglichkeit ist auch als Droh- und Verbesserungspotential von Bedeutung (vgl. ebda. S. 35).

Wechselseitige Beobachtung heißt, daß allein durch ein- oder wechselseitiges Anpassen der eigenen Handlungen die Interdependenzbewältigung stattfindet. Wiederholt sich diese Form öfter, verstetigt sie sich und schleift sich ein, was wiederum zu einer „geteilten normativen, kognitiven oder evaluativen Orientierung in Gestalt von Institutionen oder kulturellen Deutungsmustern“ (ebda, S. 37) führen kann. Im nächsten Modus kommt die wechselseitige Beeinflussung hinzu (vgl. ebda. S. 38ff), d.h. der Einsatz bestimmter Einflußpotentiale wie Wissen, moralische Autorität oder Sympathie. Ein Partner wird dazu gebracht, anders zu handeln als er eigentlich wollte, das kollektive Handeln wird zielgerichtet. Es wird aber keineswegs nur der Willen eines einzelnen durchgesetzt, sondern die Einflußpotentiale aller Akteure abgeglichen.

Diese Gemeinschaften oder Freundschaften sind aber in ihrer Handlungsfähigkeit meist begrenzt, weil die Medien Macht und Geld fehlen. Diese beruhen nicht auf geteilten Überzeugungen oder Affektivität, die aber eine Gemeinschaft stärken. Beispiel sind wissenschaftliche Gemeinschaften. Ist dort ein Hegemon eingebunden, der z.B. mit Geld die übrigen Teilnehmer fügsam machen kann, steigt die Schlagkraft dieser Gemeinschaft stark an. Im dritten Modus kommt dann die Komponente des wechselseitigen Verhandelns hinzu (vgl. ebda. S. 40ff). Die Akteure passen nun ihre Handlungen bewußt und kommunikativ aneinander an. Diese Verhandlungen folgen dabei der Logik des Tauschens. Meist ist hier auch eine formalisierte Machthierarchie erkennbar, d.h. es ist klar, wer z.B. Vorgesetzter und Untergebener ist. Punktueller Interdependenzbewältigungen dieses Modus sind z.B. Spotmärkte. Eine Verhandlung führt zu einem Preis und einem Kaufvertrag. Ist das Verhandeln sinnlos, so wird die Exit-Option gewählt, d.h. es kommt keine Vereinbarung zwischen den verhandelnden Akteuren zustande. Punktuell bedeutet aber, daß diese Beziehungen weder Vergangenheit noch Zukunft haben, was nur schwerlich möglich ist, da Tauschgelegenheiten faktisch immer zeitlich, sachlich oder sozial in irgendeiner Form eingebettet sind. Dieser Modus ist daher oft in verstetigter Form zu finden, z.B. in Form von Netzwerken, bei denen jeder Akteur eine Art Veto hat. Diese Form ist freiwillig, setzt aber gegenseitiges Vertrauen voraus. Man einigt sich durch Abgleich der eigenen Interessen. Eine weitere Form ist die Hierarchie, in der durch bindende Vereinbarungen die Einflußdominanz bestimmter Akteure verstetigt und kanalisiert wird. Eine übergeordnete Leitungsinstanz übernimmt die Kontrolle über das Handeln aller Beteiligten, die kollektive Handlungsfähigkeit wird so maximiert. SCHIMANK schlägt vor, sich bei der Analyse der Governance-Strukturen folgende Fragen zu stellen (vgl. ebda. S. 43):

- Welche der genannten Komponenten der einzelnen Modi sind relevant?
- Ist die Interdependenzbewältigung partiell oder vollständig?
- Welche Mechanismen sozialer Ordnungsbildung sind jeweils relevant?

Auch wenn diese Betrachtungsweise einen ganz anderen Blickwinkel hat, so sind die Grundfragen auch für eine wirtschaftswissenschaftliche Fragestellung interessant.

3.2.6 Die Notwendigkeit für Governance

Die Ausübung von Governance ist mit Kosten verbunden und es wird dadurch schwieriger, Lieferanten auszutauschen. Es stellt sich die Frage, warum man dies überhaupt auf sich nimmt und ob nicht die Koordination der Kette über den einfachen Marktaustausch einfacher ist. HUMPHREY ET AL. (2001, S. 7) nennen als Hauptgrund Risiko. Der Käufer eines Produkts, also

die Leitfirma, interpretiert die Anforderungen des Marktes in Form von Standards und Anforderungen für die Lieferanten, die nur über begrenztes Wissen über den Zielmarkt verfügen. Ist die Lieferfähigkeit gefährdet oder müssen besondere im Produktionsland noch nicht durchgesetzte Standards wie Lebensmittelsicherheit oder Arbeitsbedingungen umgesetzt werden, wird die Governancestruktur rigider. Das beruht auf unter anderem auf der mangelnden Kompetenz der Produktion und dem damit verbundenen höheren Risiko für den Käufer, z.B. ein LEH-Unternehmen, der in seinem Markt sonst Reputationsverluste erleiden könnte, die wiederum zu wirtschaftlichen Einbußen führen könnten. Risiko nennen auch GEREFFI ET AL. (2001, S. 5) als ein wichtiges Argument für die Notwendigkeit von Governance und weisen zudem darauf hin, daß Governance immer wichtiger wird, je größer die Anzahl an Lieferanten wird. Besonders zu Beginn einer Geschäftsbeziehung ist der Aufwand dafür größer, da die Zulieferer noch nicht über ausreichend Wissen und Fähigkeiten verfügen. Im Laufe der Zeit sollten Kontrolle und Wissensvermittlung abnehmen, aber da sich die Anforderungen permanent verändern, ist das nicht der Fall (vgl. HUMPHREY ET AL. 2001, S. 11).

3.2.7 Die Weiterentwicklung des ursprünglichen Konzeptes der Value Chain

Wie bereits oben erwähnt, lassen sich Wertschöpfungsketten nach Meinung von GEREFFI (1994, S. 97) in zwei Typen einteilen, ausgehend davon, wer Governance ausübt, also die Leitfirma darstellt. Demnach gibt es Wertschöpfungsketten, die entweder käufer- oder produzentengesteuert sind. Bei Ketten des ersten Typus handelt es sich um solche, in denen z.B. große Hersteller wichtiger technischer Komponenten eine zentrale Rolle bei der Koordination internationaler Netzwerke spielen. GEREFFI (1994, S. 97) nennt hier als Beispiele die Automobil-, Flugzeug- und Computerindustrie. Produzentengesteuert sind Ketten oft im Bereich arbeitsintensiver Produkte wie z. B. bei Textilien, Schuhen und Spielzeug. DOLAN ET AL. (2000, S. 156ff) ordnen die Vermarktung von Obst und Gemüse dem Typus einer vom Käufer gesteuerten Kette zu.

Leitakteure in käuferdominierten Wertschöpfungsketten sind meist Firmen, die lediglich über einen Markennamen oder Vermarktungsmöglichkeiten verfügen, ihre Produkte aber nicht selbst herstellen, z.B. die Sportartikelhersteller Nike oder Reebok. Aufgabe dieser Firmen ist es, die Produktion und die Handelsströme zu überwachen und sicherzustellen, daß die Waren einwandfrei hergestellt und vermarktet werden können. Gewinne entstehen hierbei nicht durch Skaleneffekte oder technologische Fortschritte, sondern eher, wie GEREFFI (1994) es nennt, aus:

„... unique combinations of high-value research, design, sales, marketing, and financial services that allow the buyers and branded merchandisers to act as strategic brokers in linking overseas factories and traders...” (vgl. ebda, S. 99).

GEREFFI (2001, S. 1620f) verknüpft in einem späteren Beitrag seine Theorie der käufer- bzw. produzentengelenkten Wertschöpfungskette mit dem oben genannten Konzept der Renten von KAPLINSKY ET AL. (vgl. ebda. 2001). Die beiden Formen werden dadurch noch besser unterscheidbar. Nach Meinung von GEREFFI (2001, S. 1620f) ist die Profitabilität in Wertschöpfungsketten ist allgemein dort hoch, wo es hohe Eintrittsbarrieren gibt. Hohe Eintrittsbarrieren erzeugen eine Form von Rente, die wiederum grob gesagt als Gewinne aus dem Zugang zu knappen Ressourcen definiert werden kann. In einer von Produzenten dominierten Kette sind die technologische Rente, also der Zugang zu neuen Techniken, und die organisatorische Rente wichtig. In käuferdominierten Ketten sind eher die Politik-, die Beziehungs- und Produkt- bzw. Marketingrente wichtig für die Gewinne.

Schlußendlich ist die alleinige Unterscheidung zwischen käufer- oder produzentendominierte Wertschöpfungsketten als Erklärungsmodell zwar sinnvoll, aber genauso vereinfachend wie die Dichotomie von Markt und Hierarchie, also ob ein Unternehmen Tätigkeiten oder Prozeßschritte selbst übernehmen oder von anderen einkaufen soll. Gemäß der bisher dargelegten theoretischen Überlegungen könnte man vermuten, daß z.B. bei steigender Komplexität der Qualitätsanforderungen, die Koordination eher Richtung vertikaler Integration also Hierarchie tendiert. Dem ist aber nicht so wie PONTE ET AL. (2005, S. 3) feststellen. So lassen sich auch weltumspannende, sehr komplexe Unternehmensnetzwerke ohne weiteres koordinieren und kontrollieren, ohne Eigentum an Firmen anderer Stufen des Netzwerks zu halten. GEREFFI ET AL. (2005, S. 82f) arbeiten in ihrem Beitrag daher die theoretischen Grundlagen dieses Netzwerktypus als Mittelform zwischen Markt und Hierarchie noch besser heraus. Die Autoren nennen drei Hauptfaktoren, die für die Analyse der VC wichtig sind (vgl. ebda. S. 85):

- Komplexität der Transaktion, d.h. wie umfassend die auszutauschenden Informationen sind, um die Transaktion durchführen zu können
- Kodifizierbarkeit der Information: Hiermit ist gemeint, wie leicht es ist, diese Informationen in Form von Standards verfügbar zu machen oder ob es sich um implizites Wissen handelt, also solches, das man erlernen muß. Das erleichtert den Austausch und macht transaktionsspezifische Investitionen unnötig.
- Know-how und Fähigkeiten der Lieferanten

Leitfirmen der Kette erhöhen den Komplexitätsgrad einerseits, indem sie neue Anforderungen an die Lieferanten stellen (vgl. ebda. S. 84f) . Auf der anderen Seite entwickeln sie Strategien, um diese wieder zu reduzieren, z.B. durch Entwicklung von Standards. Sind diese weit verbreitet, so ist es relativ einfach, den Partner zu wechseln. Trotz dieser marktlichen Eigenschaften, handelt es sich um eine andere Koordinationsform, da ein hoher Grad an Information ausgetauscht wird, wenn auch in Form von Standards.

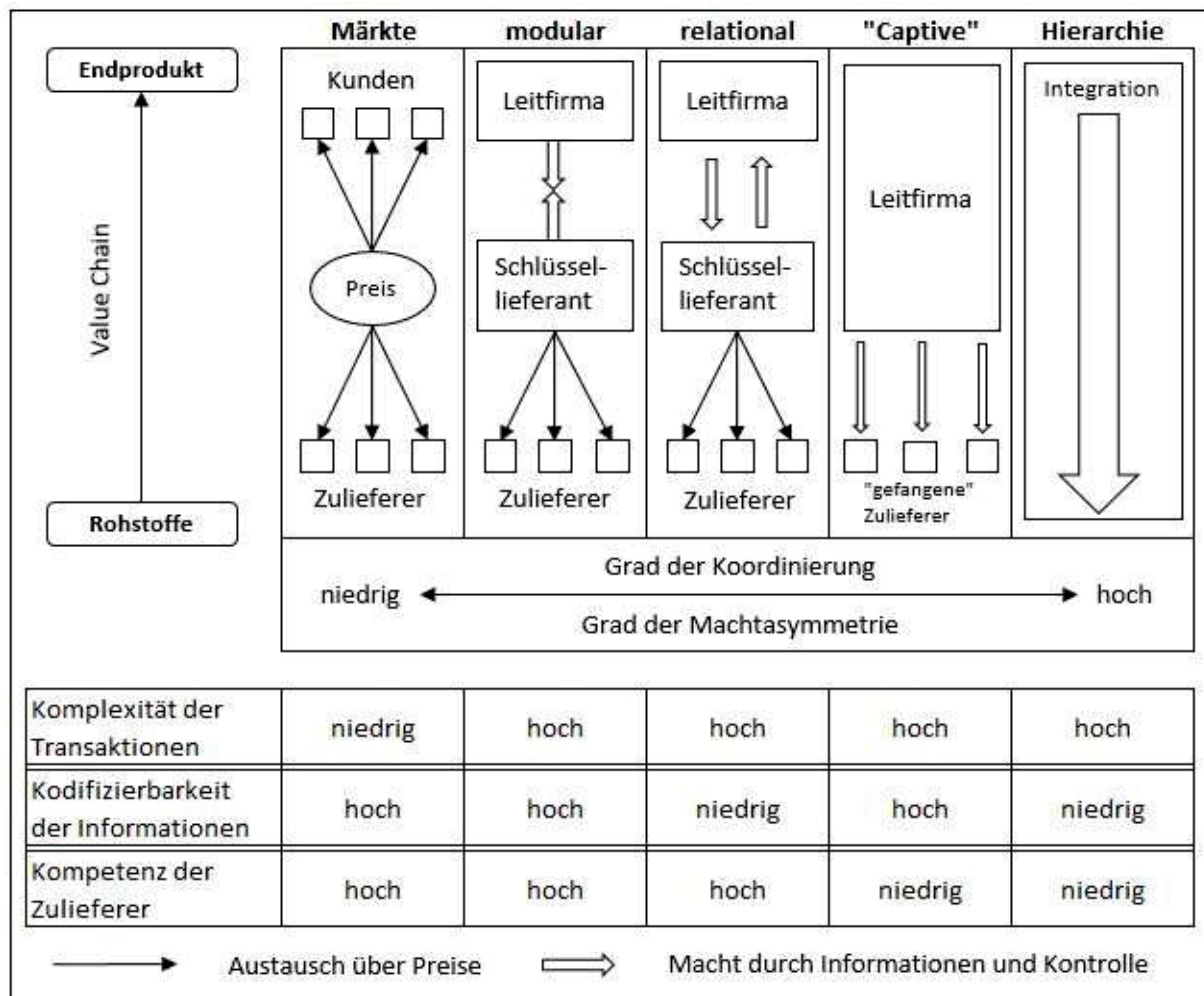


Abbildung 3: Die fünf Koordinationstypen der Value Chain nach Gereffi¹⁵

Wann man wie GEREFFI ET AL. (2005, S. 85ff) für die genannten Faktoren zwei Werte annimmt – hoch und niedrig – erhält man acht verschiedene Kombinationen, von denen wiederum fünf plausibel erscheinen (siehe auch Abbildung 3):

¹⁵ Quelle: verändert nach GEREFFI ET AL. 2005, S. 87 und 89, sowie DANNENBERG 2012, S. 26

1. Märkte: Standardprodukte von kompetenten Lieferanten; Der nötige Informationsaustausch ist gering und damit auch die explizite Koordination der Kette.
2. Modulare VC: ist es möglich, die auszutauschenden Informationen zu kodifizieren, d.h. in die Form technischer Standards zu bringen, und ist die Produktarchitektur modular, so stellen sich modulare VC ein. Die Lieferanten sollten dazu auch noch die nötige Kompetenz haben, nicht nur ein Produkt zu liefern, sondern ein Paket an Leistungen. In diesem Fall ist es wie im Marktmodell zu rel. niedrigen Kosten für den Käufer möglich, den Vorlieferanten zu wechseln. Aber im Gegensatz zum Marktmodell wird eine viel größere Menge an Informationen ausgetauscht.
3. Relationale VC: Können die Informationen nicht kodifiziert werden, und das bei sehr komplexen Transaktionen, aber auch mit sehr fähigen Lieferanten, so sprechen GEREFFI ET AL. (2005, S. 86) von relationalen Wertschöpfungsketten. Sog. „tacit knowledge“ (ebda. 2005, S. 86), also implizite, nicht ausgesprochene Informationen müssen in hohem Maße zwischen den Partnern ausgetauscht werden. Dies ist dann für Leitfirmen interessant, wenn sie selbst nicht die nötigen Fähigkeiten haben, aber ihre Lieferanten. Es entsteht eine gegenseitige Abhängigkeit, geregelt z.B. durch Ansehen sowie soziale und räumliche Nähe. Häufige persönliche Treffen fördern diese Beziehungen. Die Hemmschwelle zu neuen Partnern zu wechseln ist in diesen Ketten hoch.
4. „Captive value chains“ (ebda. S. 86): Diese VCs sind solche, bei denen der Lieferant quasi in der Beziehung mit seinem Abnehmer gefangen ist. Das ist der Fall, wenn es gut möglich ist, Informationen in Form von Standards zu übermitteln. Weitere Bedingung für eine Kette dieser Art ist die große Komplexität der auszutauschenden Informationen bei gleichzeitiger niedriger Kompetenz der Zulieferer. Die Leitfirma der Kette ist daher gezwungen, ein großes Maß an Kontrolle auszuüben und sich auch anderweitig in die Prozesse beim Lieferanten einzubringen. Um zu verhindern, daß andere Abnehmer die Früchte dieser Arbeit ernten, versucht sie, die Lieferanten „gefangen“ zu halten, damit diese nur unter sehr hohen Kosten, ihre Transaktionspartner wechseln können.
5. Hierarchie: Handelt es sich um sehr spezielle Produkte, die Anforderungen können nicht in Form von Standards oder Spezifikationen zusammengefaßt werden und es mangelt an kompetenten Lieferanten, so wird die Leitfirma versuchen, das Produkt selbst herzustellen.

Von Typ eins bis fünf steigt der Grad an expliziter Koordination der Austauschbeziehungen immer mehr an, aber auch das Machtungleichgewicht. Beim Typus „captive“ hat die Leitfirma sehr viel Macht, fast so viel wie in der hierarchischen Form. Bei relational organisierten Ketten

hingegen ist die Machtverteilung symmetrischer, weil alle Partner Kernkompetenzen zum Gesamterfolg beisteuern. Bei modularen Ketten gibt es gar keine Machtasymmetrie mehr, da alle mit allen zusammenarbeiten können.

3.2.8 Der Begriff Governance im Kontext dieser Arbeit

Wie bereits darauf hingewiesen wurde, ist der Begriff Governance für diese Arbeit zentral. Angesichts der mannigfaltigen Verwendung dieses Fachterminus in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen und der ungenauen Definition soll an dieser Stelle dargelegt werden, wie der Begriff in dieser Arbeit zu sehen ist. Im Sinn von WILLIAMSON (1979, S. 247ff) wird in dieser Arbeit unter Governance das System zur Kontrolle und Überwachung von Austauschbeziehungen angesehen, mit dem die Austauschpartner versuchen, die Höhe der Transaktionskosten positiv zu beeinflussen. KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 30f und S. 67ff) übertragen das Prinzip der politischen Governance, also der Regierungsführung auf die Wirtschaft und teilen Governance in einen legislativen, exekutiven und judikativen Bereich auf. Diese Dreiteilung wird auch in dieser Arbeit bei der weiteren Betrachtung berücksichtigt. Governance wird in dieser Arbeit also als System zur Führung der Kette verstanden, ausgehend vom mächtigsten Akteur, d.h. der Leitfirma. Zu diesem System gehören Verträge, Standards, Spezifikationen aber auch Handelsusancen, die nicht unbedingt explizit verhandelt wurden, aber in den Austauschbeziehungen eine Rolle spielen.

3.2.9 Forschungen im Bereich Value Chains für Obst und Gemüse

Besonderes Interesse im Zusammenhang mit dem Konzept der VCA nach GEREFFI zog die Wertschöpfungskette für ostafrikanisches Gemüse, speziell aus Kenia und Simbabwe nach Großbritannien auf sich. Bereits im Jahr 2000 setzten sich Catherine Dolan und John Humphrey mit der Analyse nach den Ideen GEREFFIS an diesem realen Beispiel aus der Obst- und Gemüsebranche auseinander (vgl. ebda. 2000). Auch DANNENBERG ET AL. analysierten in (vgl. 2012 und 2013, sowie DANNENBERG 2012) diese Beispielsregion, allerdings mehr mit dem Fokus auf Governance.

3.2.9.1 Der Einfluß des britischen Einzelhandels auf die Beschaffung in Ostafrika

Die Verzehrsgewohnheiten im Vereinigten Königreich (UK) hatten sich über die Jahre verändert, die Konzentration im LEH hatte drastisch zugenommen und gleichzeitig auch der Import frischen Gemüses aus Afrika. Es stellte sich nun die Frage, warum diese Wertschöpfungskette

überhaupt Governance benötigte. DOLAN ET AL. (2000, S. 151 und 153ff) stellten fest, daß durch eine Differenzierungsstrategie des LEH ein erhöhter Bedarf an Nicht-Standardprodukten bestand. Diese Produkte waren in diesem Fall nicht im gleichen Maße vorhanden wie andere Artikel, da neben dem Preis noch weitere Eigenschaften wie z.B. die Produktqualität oder die Produktionsweise zu beachten waren. Da es sich bei den Lieferanten um solche aus Entwicklungsländern handelte, war zudem die Kenntnis der Anforderungen des Marktes in den Industrieländern nicht vorhanden, besonders wenn es um andere Gesetze ging oder die Vorstellungen von Verbrauchern oder NGOs. Die Leitfirma wurde für die Einhaltung im Zielland verantwortlich gemacht und mußte den Lieferanten Informationen und Hilfestellungen an die Hand geben, um die Produkte in der gewünschten Qualität erstellen zu können (vgl. ebda. S. 156ff). Es wurde also eine Form von Governance nötig. Diese Aufgabe konnten logischerweise nur größere Einzelhandelsunternehmen oder spezialisierte Zwischenhändler übernehmen. Der LEH hatte also immer mehr Einfluß auf die Produktion gewonnen, ohne dabei selbst zu produzieren. Er spezialisierte sich eher auf Marketing und die Organisation der Beschaffung. Obst und Gemüse spielten dabei eine Schlüsselrolle im Wettbewerb (vgl. ebda. S. 152). Die Nachfrage nach Lebensmitteln ist zwar im Gesamten unelastisch, aber doch kaufen Konsumenten mit höherem Einkommen proportional mehr frisches Obst und Gemüse ein. Dazu galt diese Produktgruppe als eine Möglichkeit, Konsumenten zum Wechsel ihrer Einkaufsstätte zu bewegen bzw. diese Kunden nachfolgend auch zu halten. Die afrikanischen Länder südlich der Sahara hatten in diesem Kontext mit ihren Produkten eine Nische gefunden und genutzt, wie die stark angestiegenen Importmengen zeigten. Nicht nur der Import war angestiegen, die Beschaffung hatte sich gewandelt. Das konnte man sowohl an der Positionierung und der Struktur der Kette aber auch an der Überwachung und Hilfestellung für die Firmen der Ketten festmachen (vgl. ebda. S. 153).

Nach Meinung von DOLAN ET AL. (2000, S. 153f) wollten die englischen Supermärkte sich gegenüber dem Kunden positionieren, indem sie frische, gesundheitsfördernde Lebensmittel anboten, die leicht zuzubereiten waren und gegebenenfalls innovativ waren, um ausgabenfreudige Konsumenten anzulocken. Die Kriterien dafür waren:

- (1) Qualität: das Produkt mußte von hoher Qualität sein und auch Selbstbedienungskonzepte aushalten.
- (2) Beständigkeit: Produkte sollten über das Jahr hinweg immer verfügbar sein, am Besten in der gleichen Qualität und mit dem gleichen Geschmack.

- (3) Vielfalt: Basisprodukte wurden in möglichst vielen neuen Varianten angeboten, beispielsweise kleinfrüchtige Tomaten.
- (4) Verarbeitung: Convenienceartikel, die dem Konsumenten die Zubereitung erleichtern.
- (5) Produktkombination: d.h. verschiedene Artikel, die meist gemeinsam verzehrt werden, vorbereitet in einem Packstück.
- (6) Verpackung: mehr vorverpackte Ware zu Lasten loser Ware, die dann auch meist teurer verkauft werden konnte.
- (7) Zuverlässige Belieferung: d.h. die Produkte müssen immer vorrätig sein, da sonst die Gefahr bestehen könnte, daß der Konsument die Einkaufsstätte wechselt.
- (8) Preis: auch wenn er nicht mehr die Bedeutung wie früher hatte, wurde er zu diesem Zeitpunkt im UK wieder wichtiger.

Neben dieser aktiven Positionierung, mußte die Kette auf veränderte gesetzliche Anforderungen reagieren, wie den damals eingeführten Food Safety Act, sowie auf die Erwartungen der Konsumenten bzgl. umweltgerechter Produktion und sozialer Arbeitsbedingungen. Um Reputationsverluste zu vermeiden und auf Druck der Regierung mußten Standards erarbeitet werden. DOLAN ET AL. (2000, S. 156) betonten hier aber, daß der Impuls für diese strategischen Entscheidungen von den Supermärkten ausging und nicht von den Konsumenten.

Dazu veränderte sich die Struktur der Kette (vgl. ebda. S. 156f). Wurde vor den genannten Veränderungen auf dem Großmarkt eingekauft, so führten die gestiegenen Anforderungen dazu, daß die Kontrolle durch die Leitfirma zunahm, die Verbindungen enger wurden und gleichzeitig die Anzahl an Lieferanten reduziert wurde, obwohl prinzipiell die gleichen Akteure relevant blieben. Damit einhergehend verschob sich die Aufgabenverteilung und die Verbindungen in der Kette wandelten sich. Die Importeure konzentrierten sich angesichts der strengeren Standards auf weniger Produzenten. Die enger gewordenen Beziehungen bedeuteten aber keine gegenseitige Abhängigkeit, wie die Autoren unterstrichen. Die Verbindungen wurden zwar dauerhafter, aber es gab eben mehrere Lieferanten für ein Produkt, aus denen der LEH auswählen konnte und die er wechseln konnte.

Interessant waren die Punkte in denen nach Meinung der Autoren diese Modelle an Grenzen stießen (vgl. ebda. S. 157f). Als erstes nennen sie Mengenprobleme, z.B. bei Werbungen oder unerwarteten Nachfragespitzen. Die Autoren stellten fest, daß in diesen Fällen der Kontrollgrad niedriger wurde. Der zweite, fast wichtigere Punkt, der genannt wurde, war ein großes Machtungleichgewicht zugunsten des LEH, das die starke Kontrolle erst ermöglichte. Im Gegensatz

zu Afrika waren spanische Produzenten besser in der Lage, die Anforderung neuer Standards abzuwehren, da hier die Macht der Produzenten größer war.

Als letzten Punkt nannten die Autoren das Erfüllen gewisser Leistungsstandards bzgl. der Einhaltung der Gesetze zu Hygiene, Pflanzenschutzmittelrückständen und später zu Sozial- und Umweltschutzfragen (vgl. ebda. S. 158f). Da es zu diesem Zeitpunkt keine Standards gab, führten die LEH-Unternehmen die dazugehörigen Audits noch selbst durch. Diese Besuche waren ausschlaggebend für die Aufnahme in die Kette oder nicht. Im Grunde genommen handelte es sich dabei um Vorläufer der heutigen Standards wie GLOBALG.A.P. oder BRC.

Wie bereits genannt war der Wandel in der Struktur der Kette ein wichtiger Punkt in den Forschungen von DOLAN ET AL. (2000, vgl. S. 159ff). Neben einem erleichterten Marktzugang durch Handelsabkommen, war dies auch die Konzentration auf Seiten der Exporteure, hervorgerufen durch die hohen Anforderungen zur Erfüllung der neuen Standards. Letzteres erforderte eine bessere Organisation, um die Produzenten sowohl überwachen als auch unterstützen zu können. Dazu sind größere Firmen besser in der Lage. Gleiches gilt für die Möglichkeiten in Kühlhäuser und Verpackungsanlagen zu investieren. Die Anforderungen an die Qualität und an die Anlagen für neue Verpackungsformen erforderten große Investitionen, die nur größere Betriebe leisten konnten. Ganz wichtig war auch der Punkt Logistik. Die LEH-Unternehmen forderten eine flexible dauerhafte Belieferung mit Ware gleichbleibender Qualität. Lagerhaltung ist der Frische nicht förderlich, d.h. die Transportorganisation mußte verbessert werden, um mit dem Produkt schneller vom Feld am Point of Sale (POS) zu sein. Aus Kenia wurde die untersuchte Warengruppe meist nach Europa geflogen. Größere Exporteure waren besser in der Lage, mit den Luftfahrtunternehmen günstige Preise für Frachtraum auszuhandeln und konnten so Skaleneffekte erzielen. Um nicht so schnell ausgetauscht zu werden, investierten die Lieferanten darüber hinaus in Innovationen, um für ihre Kunden interessant zu bleiben. Als Nebeneffekt dieser ganzen Entwicklungen wurden die Verbindungen zwischen Importeuren und Exporteuren langfristiger.

Ein letzter Punkt, an dem sich Veränderungen zeigten, war die Produktion selbst (vgl. DOLAN ET AL. 2000, S. 165ff). Die Anteile an Produktion und Export durch Kleinbetriebe nahmen dramatisch ab. Große Exportfirmen hingegen erwarben eigene Flächen, um dort selbst zu produzieren, d.h. es fand eine vertikale Integration statt.

Zusammenfassend hat sich die VC also vom Marktmodell über relationale Modelle langsam zu einer modularen Kette entwickelt (vgl. GEREFFI ET AL. 2005, S. 93). Dies gilt zumindest für die

Beziehungen zwischen dem LEH und seinen direkten Lieferanten. Zwischen diesen und den Produzenten in Kenia entstanden relationale Verbindungen. Die Verbindungen wurden hier enger und es wuchs eine gegenseitige Abhängigkeit. Es stellte sich ein Machtgleichgewicht ein, was eine ‚captive‘ VC nicht möglich werden ließ.

3.2.9.2 Die Value Chain und die Durchsetzung der Governance-Vorgaben in Kenia

DANNENBERG ET AL. (2012) haben sich mit der Umsetzung der Zertifizierungsanforderungen in der Praxis in Kenia beschäftigt. Ausgehend von Expertenmeinungen wurden aufgrund der Forderung nach einem GLOBALG.A.P.-Zertifikat bis zu 60% der vormals exportierenden kenianischen Erzeuger von diesem Vermarktungsweg ausgeschlossen (vgl. ebda. S. 45). Nach den Zahlen einer anderen Publikation von DANNENBERG (2012, S. 177) hatten nur knapp ein Viertel der interviewten Produzenten im gleichen Untersuchungsraum ein formales GlobalGAP-Zertifikat. Paradoxerweise nahmen die Exportmengen trotzdem zu (vgl. DANNENBERG ET AL. 2012, S. 42). Die Ware der nicht zertifizierten Bauern fand offenbar trotzdem Wege in die Kette über sog. „backstage arrangements“ (DANNENBERG ET AL. 2012, S. 42), d.h. die Ware wurde unter bestimmten Voraussetzungen von Zertifikatsinhabern parallel zur zertifizierten Ware vermarktet (vgl. ebda. S. 50ff). Ziel der Forschung war es nun, die genauen Wege und Mechanismen dieses informellen Weges zu analysieren. Grundlage war das Konzept der VCA, das auch in der vorliegenden Arbeit herangezogen wird. DANNENBERG ET AL. (2012) konnten wie bereits DOLAN ET AL. (2000, S. 170) über ein Jahrzehnt davor feststellen, daß die Kette von den Unternehmen des LEHs dominiert wird. Dies zeigte sich an folgendem Beispiel. Einerseits veränderte der LEH kurzfristig seine Bestellmengen, aber andererseits mußte die Produktion geplant werden bzw. ist vom Wetter abhängig. Die Autoren stellen in diesem Fall fest, daß die Kette insgesamt ein großes Machtungleichgewicht zuungunsten der Produzenten aufwies. Da es mehrere Ex- bzw. Importeure gab, die auch immer wieder gewechselt wurden, ähnelte die Kette in diesem Teil der modularen VC nach GEREFFI. So heißt es, daß die Importeure mehr zu Großhändlern geworden sind und viele Aufgaben der Überwachung an GLOBALG.A.P. abgegeben haben (vgl. DANNENBERG ET AL. 2012, S. 49).

Die Autoren betrachteten dann die Kette eher auf Produktionsebene. Dort waren die Machtverteilung und Aufgabenteilung nicht mehr so deutlich. Sehr wichtig für die gesamte Kette war die Stellung der Exporteure. Sie kümmerten sich um Transport und Logistik, teilweise direkt vom Feld zum Packhaus, zeichneten für die Verpackung verantwortlich und in einigen wenigen Fäl-

len übernahmen sie selbst die Produktion. Es gab eine Beschaffungsform, bei der die Produzenten an einem von einem Exporteur organisierten Qualitätsmanagementsystemprogramm teilnahmen, das die notwendige Ausbildung und Unterstützung bot, um nach den geforderten Standards produzieren zu können. Ein anderer Typus war die Beschaffung durch Exporteure von weiteren Zwischenhändlern, wobei deren Zuverlässigkeit nicht so groß war. Auch deren Know-how für die Schulung der Bauern war meist nicht ausreichend. Laut der Publikation gab es in Kenia auch kooperative Formen, d.h. Bauern schlossen sich zur Sicherstellung gewisser Anforderungen zusammen und die Exporteure kauften die so erzeugte Ware entweder direkt oder über Zwischenhändler auf (vgl. ebda. S. 49f).

In all diesen Ketten war nicht komplett sichergestellt, wirklich zertifizierte Ware zu erhalten, angesichts der hohen Kosten und der sehr komplexen Anforderungen (vgl. ebda. S. 52). Da es quasi unmöglich war, eine Mengenkontrolle bei einem externen Audit durchzuführen, stieß die Transparenz der GLOBALG.A.P.-Zertifizierung an ihre Grenzen. Es war z.B. durchaus möglich von den Zwischenhändlern Partien zu erhalten, die aus zertifizierten und nicht zertifizierten Produkten gemischt wurde, da die genaue Rückverfolgbarkeit nur schwer möglich war. Bei Nachfragespitzen wurde aber auch bewußt Ware gekauft und als zertifizierte vermarktet, obwohl dies nicht zutraf. Sehr verbreitet auch in den übrigen Zeiten war es allerdings, daß Exporteure mit GLOBALG.A.P.-Zertifikat Ware von ihnen bereits lange bekannten, nicht zertifizierten Erzeugern mit vermarkteten und als ihre eigene Ware ausgaben. Voraussetzung war, daß die formalen Anforderungen an Qualität, Lebensmittelsicherheit usw. eingehalten wurden. Die Erzeuger sparten sich aber dadurch die für kenianische Verhältnisse hohen Kosten eines Audits. Der Exporteur überwachte diese Ware auch besonders, um nicht Gefahr zu laufen, negativ aufzufallen. Bei diesen Verbindungen handelte es sich eher um relationale VC, um die Begrifflichkeiten von Gereffi zu verwenden.

3.2.10 Kritische Würdigung des Value-Chain-Ansatzes und der Governance-Thematik

Die Forschungen zum Thema VC, die auch das Thema Governance beinhalten, sind eine gute Weiterentwicklung der zwischen den Polen Markt und Hierarchie zu verortenden Zwischenformen vertraglicher Koordination, um reale Formen besser beschreiben zu können. Die relationalen Modelle, wie WILLIAMSON (1985) sie nennt, wurden von GEREFFI noch feiner definiert und unterteilt (vgl. ebda. 2005, S. 86f). Fehlt beim Transaktionskostenansatz noch die Miteinbeziehung des Faktors Macht, so ist das beim VC-Ansatz ein zentrales Thema. Der VC-Ansatz

ist daher zu einer Erklärung der Realität wesentlich besser geeignet als alleine der Transaktionskostenansatz.

Die Forschungen zur VC im Obst- und Gemüsebereich drehen sich bislang meist um Entwicklungsländer. Kenia und der Export nach Großbritannien sind seit längerem ein großes Thema. Betrachtungen zur Situation innerhalb der Europäischen Union gibt es so gut wie nicht, obwohl sich wie eingangs erwähnt die Gegebenheiten besonders in Deutschland sehr verändert haben.

Geht es um Governance, so ist das Bild insgesamt noch etwas konfus. Dieser Begriff taucht auch im sozial- und politikwissenschaftlichen Bereich auf und es besteht große Verwechslungsgefahr, da die Definitionen nicht deckungsgleich sind. Obwohl in der Wissenschaft auf eine Dreiteilung von Governance in legislative, exekutive und judikative Elemente hingewiesen wird (siehe Kapitel 3.2.8), wird in den Forschungen zum Thema Governance oft nur die legislative Komponente berücksichtigt. Dabei wird aber kaum Bezug genommen auf die wahre Umsetzung dieser Vorgaben und vor allem die Sanktionierung bei Übertretungen. Gerade im exekutiven und judikativen Bereich wären allerdings noch mehr Erkenntnisse erforderlich, wie sie DANNENBERG ET AL. (2012) bzgl. der Umsetzung der Governanceregeln in Afrika machten.

3.3 Macht und Vertrauen

In der vorliegenden Arbeit spielen die Begriffe Macht und Vertrauen eine größere Rolle. Sind diese Begriffe in der Transaktionskostenökonomie noch nicht explizit genannt, so spielen sie bei der VCA eine bedeutende Rolle, ohne aber näher analysiert zu werden. Beide Begriffe werden für die Analyse der Wertschöpfungskette bei Obst und Gemüse als sehr wichtig erachtet und daher an dieser Stelle, genauer erläutert.

3.3.1 Macht

Für WEBER (2005) bedeutet Macht „...jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (vgl. ebda. S. 38). Er hält diese Definition aber für amorph, denn wie die Willensdurchsetzung erfolgt, bleibe offen. Wie RICHTER ET AL. (2003, S. 199) anführen, ist in der neoklassischen Ökonomie im Modell vollständiger Konkurrenz der Faktor Macht ohne Bedeutung, da hier angenommen wird, daß Macht auf alle gleich verteilt ist. Dies wurde von anderen Wissenschaftlern, z.B. den Soziologen immer kritisiert. In der Transaktionskostenökonomie spielt

Macht aufgrund der unvollständigen Konkurrenz hingegen sehr wohl eine Rolle. WILLIAMSON (1979, S. 234) verwendet allerdings den Begriff nicht als solches bei den terminierenden Faktoren für Transaktionen. Trotzdem beschreibt er mit seinen Ausführungen zum Thema Opportunismus und zu den Vertragsklauseln, die ex ante diesen verhindern, wie das Risiko des Ausnutzens einer Machtstellung beherrscht werden kann. Macht ist somit ein zentrales Argument der Transaktionskostentheorie (vgl. RICHTER ET AL. 2003, S. 199f). Konkret beziehen sich die Autoren auf die sog. fundamentale Transformation. Gemeint ist damit, wie durch transaktions-spezifische Investitionen aus einer Wettbewerbssituation heraus ein bilaterales Monopol entsteht, in dem beide Partner mehr oder weniger aufeinander angewiesen sind. Möglichen ex post Opportunismus setzen RICHTER ET AL. (2003, S.199) mit Verteilungsmacht gleich, d.h. mit der Macht die Umverteilung der Quasi-Rente zu eigenen Gunsten zu bestimmen. BIJMAN ET AL. (1999) nennen dies „bargaining power“ (ebda. S. 1). Der Partner, für den der Grad an Faktorspezifität in der Austauschbeziehung höher ist und dessen Kosten für einen Partnerwechsel damit höher sind, ist also der weniger mächtige Partner. Der mächtige Partner hat in diesem Fall im Sinne von Weber die Chance, seinen Willen gegen das Widerstreben des anderen Partners durchzusetzen.

In der VCA spielt Macht, besonders ein Machtungleichgewicht im Zusammenhang mit Governance eine bedeutende Rolle. Die Macht hat dabei die sog. Leitfirma inne. Für KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 29) ist das Machtungleichgewicht für Governance ein entscheidendes Merkmal, sonst spräche man lediglich von der Koordination der Kette. Die Macht der Leitfirmen gründet sich laut der Autoren auf deren Marktmacht und deren Position in der VC, an der sie hohe Einkommen generieren können. Um Zugang zu dieser Position zu erlangen sind für Zulieferer hohe Eintrittsbarrieren zu überwinden. Nach erfolgreichem Überwinden der Barrieren können sie hohe Renten generieren. Die Ausübung von Macht äußert sich zum einen im Etablieren von Regeln sowie in Kontrolle und Überwachung derselben, um die Einhaltung zu überprüfen und in einer aktiven Koordination in den einzelnen Wechselbeziehungen, z.B. der Zugangserlaubnis zu einem Lieferantennetzwerk (vgl. Kapitel 3.2.3). KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 44) stellen fest, daß in diesem Kontext Institutionen und nicht Personen über Macht verfügen. Es können an verschiedenen Punkten der Kette auch verschiedene Akteure mächtig sein. KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 73) betonen außerdem, daß für Macht auf lange Sicht Legitimität und Vertrauen der übrigen Kettenmitglieder nötig sind. Als Gründe für den Grad an Macht, den ein Akteur in der Kette ausüben kann, nennen KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 66): Marktanteil, Anteil an der Wert-

schöpfung in der Kette, Anteil an den Gewinnen der Kette, Profitabilität, Anteil an der Einkaufsmacht der Gesamtkette, Kontrolle über eine Schlüsseltechnologie oder eine besondere Eigenschaft, z.B. als Inhaber der Kettenidentität den Besitz eines Markennamens.

3.3.2 Vertrauen

RICHTER ET AL. (2003, S. 34) betonen, daß es für die Stabilität eines Institutionengerüsts notwendig ist, die menschliche Natur angemessen zu berücksichtigen und das System für informelle Regeln offen zu lassen. Bei diesen informellen Arrangements spielen Gefühle und Empfindungen eine Rolle, die aber nicht direkt durch rationale Entscheidungen entstehen. WILLIAMSON (1979, S. 234 und S. 239) macht in seinen Überlegungen zu Transaktionskosten Verhaltensannahmen und beschreibt die Kosten als Funktion aus drei Dimensionen. Vertrauen taucht hier explizit nicht auf, der Begriff wird sogar kritisiert. Er rechnet aber im Gegenteil mit Opportunismus, dessen Auswirkungen ex ante in den Verträgen so gut wie möglich geregelt werden müssen (z.B. ebda. S. 250ff). Allerdings führt er im Zusammenhang mit sehr spezifischen Austauschbeziehungen an, diese seien stabiler bei Vorhandensein von persönlichem Vertrauen (vgl. ebda. S. 240f). Eine ähnliche Aussage machen CORSTEN ET AL. (2005, S. 83), die im Zusammenhang mit relationalen Verträgen feststellen, daß Vertrauen die Aufnahme und den Austausch von sog. ‚tacit knowledge‘ fördere, da die Partner die Informationen dann eher als wahr akzeptierten.

Vertrauen wird in der Ökonomie meist als kalkuliertes Verhalten angesehen (vgl. RICHTER ET AL. 2003, S. 377). Das und das Vernachlässigen des Vertrauens in der Transaktionskostenökonomie wurde verschiedentlich von Soziologen kritisiert. EBERL ET AL. (2006, S. 115ff) z.B. bemängeln die Verhaltensannahme des Opportunismus als zu pessimistisch und betonen die positive Bedeutung von Vertrauen. Sie schlagen vor, die Transaktionskostentheorie um den Punkt Vertrauen zu erweitern mit der Idee, mit Vertrauen bestimmte Transaktionen erst möglich zu machen (vgl. ebda. S. 133f). Auch RICHTER ET AL. (2003, S. 103) sehen Vertrauen als bedeutend für die Ökonomie an und bezeichnen es als ein Gut.

Aber was ist Vertrauen eigentlich? EBERL ET AL. (2006) destillieren als gemeinsamen Nenner aus der ökonomischen Literatur folgendes heraus: Vertrauen ist demnach „... eine positive Erwartungshaltung gegenüber konkreten Personen oder abstrakten Gebilden ..., obwohl ein nicht unerhebliches Risiko der Erwartungsenttäuschung besteht“ (ebda. S. 116). Die Erwartungen lassen sich für die Autoren in zwei Gruppen aufteilen. Der eine Teil spiegelt die Erwartung an

die Kompetenz eines Partners wider, den sog. „competence trust“ (ebda. S. 116) und ist wissensbasiert, technisch. Der zweite Teil beinhaltet die Erwartungen bzgl. der Handlungsintention oder sog. „goodwill trust“ (ebda. S. 117). Hier geht es um das Gegenteil von Opportunismus, d.h. man erwartet vom Partner, aus moralischer Verpflichtung und Verantwortung seine eigenen Interessen zurückzustellen. Goodwill Trust hat ein großes Schadenspotential, da das Risiko der eigenen Verwundbarkeit relativ hoch ist. In der Vertrauenslogik ist einem das aber bewußt und man akzeptiert es nach Meinung von EBERL ET AL. (2006, S. 117), ohne dabei aber blindes Handeln an den Tag zu legen. Sowohl die Informationen über den Transaktionspartner, die institutionellen Rahmenbedingungen als auch die Transaktionsgeschichte werden reflektiert.

Vertrauen ist das Ergebnis einer Entwicklung, für die die Herausbildung eines gemeinsamen Wertekanons und die Anpassung desselben an neue Bedingungen genauso notwendig sind, wie glaubwürdige Verpflichtungen (vgl. RICHTER ET AL. 2003, S., 103f). Vertrauen auf Knopfdruck herzustellen und zu handeln ist gleichermaßen unmöglich. Man kann nur ein Umfeld schaffen, das der Vertrauensbildung förderlich ist (vgl. EBERL ET AL. 2006, S. 118). Wichtig ist hierbei die Erkenntnis, daß die Handlungen einzelner nicht isoliert stehen, sondern in ein soziales Netzwerk eingebunden sind. Dieses Eingebettetsein ist wichtig im Zusammenhang mit Vertrauen im Sinne von Reputation und Verlässlichkeit eines Austauschpartners (vgl. vgl. RICHTER ET AL. 2003, S., 202). Reputation hat dann eine Bedeutung, wenn der Käufer beim Verkaufszeitpunkt die Qualität aller Eigenschaften nicht beurteilen kann. Diese Reputation kann sich der Verkäufer erarbeiten (vgl. ebda. S. 277f).

Daß ein Konsument beim Kauf eines Produktes seine Qualität nicht beurteilen kann, gilt beispielsweise im Falle sog. Vertrauensattribute, die bereits in früheren Kapiteln angesprochen werden. HUMPHREY ET AL. (2001, S. 9) nennen hier als nicht unmittelbar zu kontrollierende Eigenschaften z.B. die Lebensmittelsicherheit oder bestimmte Nährstoffgehalte. Diese beiden Punkte sind zwar über Analysen kontrollierbar, aber nur mit technischem Aufwand. Weitere teilweise gar nicht zu kontrollierende Attribute sind z.B. Fair-Trade-Bedingungen, umweltschonende Produktionsweisen oder Authentizität, wie eine bestimmte Herkunft. Der Kunde muß also in gewisser Weise dem Verkäufer vertrauen, diese Punkte einzuhalten. Unter diesen Bedingungen ist Governance im Sinne der Value-Chain-Analysis ein Mittel, um Risiken abzusenken sowie Reputation des Verkäufers und Vertrauen des Kunden zu schützen.

In der VCA ist Vertrauen neben Macht ein sehr bedeutender Faktor. Macht basiert laut KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 73) auf Legitimität der Leitfirma und die wiederum auf dem Vertrauen der übrigen Kettenteilnehmer in die Leitfirma. Daneben ist Vertrauen „...critical to enhanced inter-firm cooperation and new forms of work-organisation...“ (ebda. S. 47), d.h. Vertrauen befördert diese engere Zusammenarbeit. Die Autoren sprechen davon (vgl. ebda. S. 32), daß z.B. in Verbindungen mit wenig Vertrauen, die Nichteinhaltung der Kettenstandards sehr schnell zum Ende der Beziehung führt und der Zulieferer gewechselt wird. Ist das Vertrauen hingegen hoch, wird der Austausch nur selten sofort beendet. Es gibt aber noch weitere Unterschiede. In der Regel sind Verbindungen mit wenig Vertrauen von kürzerer Dauer, es gibt formelle Angebote, Informationen werden eher zurückgehalten und nicht ausgetauscht. Für beide Akteure gibt es genügend Möglichkeiten die Partner zu wechseln, technische Unterstützung gibt es keine und die Ware wird genau kontrolliert. In Beziehungen mit hohem Vertrauen hingegen gibt es oftmals keine richtigen Angebote mehr und Preise werden gemeinsam gestaltet. Der Informationsaustausch ist groß, genauso die technische Unterstützung. Meist sind solche Beziehungen durch eine relativ große gegenseitige Abhängigkeit charakterisiert, d.h. es gibt kaum andere Kunden bzw. Lieferanten (vgl. ebda. S. 74).

Zum Abschluß des Themenkomplexes Vertrauen soll noch das Wechselspiel mit der Kontrolle der Ware angesprochen werden. EBERL ET AL. (2006, S. 120) sind der Ansicht, daß es zwischen Vertrauen und Kontrolle ein besonderes Wechselspiel gibt. So können zu starke Kontrollen die Entstehung eines Vertrauensverhältnisses verhindern oder bestehendes Vertrauen zerstören. Die Autoren sprechen dann in diesem Zusammenhang von ‚self-fulfilling prophecy‘, d.h. der kontrollierte Partner liefert aufgrund des Vertrauensverlustes in den Austauschpartner nicht mehr die gewohnt gute Qualität und muß fortan noch besser kontrolliert werden.

3.4 Nutzen und Einfluß auf die Arbeit

Die beiden Gedankengebäude der Transaktionskostentheorie und der VCA sind für die Betrachtung der Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse aus vielerlei Gründen gut geeignet. Wie in vielen anderen Branchen auch sind die idealisierten Annahmen der klassischen und neoklassischen Theorien für die Erklärung vieler Phänomene nicht ausreichend. Das was am ehesten noch an die marktliche Koordination im Sinne dieser Theorien erinnert - der Handel auf dem Großmarkt - hat in Deutschland an Bedeutung verloren. Im Gegenzug wurde aber die Produk-

tion im Obst- und Gemüsebereich nicht in hierarchische Strukturen integriert. Kein LEH-Unternehmen betreibt in großem Maße eigenen Anbau. Und bleibt man beim Marktgeschehen auf dem Großmarkt, so ist auch dieses nicht so ideal, wie in einigen Theorien vielfach angenommen wird. Die Transaktionskostentheorie, die ‚Reibung‘ als einen wichtigen Faktor im wirtschaftlichen Handeln ansieht, ist insofern bei der Analyse der Wertschöpfungskette sehr interessant, da die genannten Reibungsphänomene in dieser Theorie sehr detailliert und strukturiert auf verschiedene Gründe zurückgeführt werden. Dabei geht auch keiner mehr von einem idealen Menschen aus, sondern es wird menschliches, nicht immer rationales Verhalten und die Grenzen der geistigen Fähigkeiten mit einbezogen.

Die bei der Transaktionskostentheorie oftmals kritisierten Lücken hinsichtlich der mangelnden Einbeziehung von Macht und Vertrauen, füllt die VCA nach GEREFFI und anderen. Wenn auch die beiden Begriffe nicht genau definiert werden, so sind doch die damit verbundenen Phänomene bedeutende Punkte bei der Betrachtung einer Wertschöpfungskette. Wie bereits beschrieben wurde, wurden die Überlegungen zur VCA bereits mehrfach im Untersuchungsfeld in der Obst- und Gemüsebranche eingesetzt (vgl. Kapitel 3.2.9), sprich die Tauglichkeit dafür ist somit gegeben.

Ein weiterer Punkt, der in beiden Theorien eine Rolle spielt und für die Betrachtung der Wertschöpfungskette bei Obst und Gemüse wichtig ist, ist die Frage, wie die Kette koordiniert wird, also die Governance. Sowohl in der Transaktionskostentheorie als auch der VCA spielen dieser Begriff und die Erklärungen dazu eine zentrale Rolle. Anhand dieser detaillierten theoretischen Überlegungen lassen sich auch sehr komplexe Systeme genau betrachten.

4. Ziel der Arbeit und Untersuchungsfragen

Wie bereits geschildert gibt es aus den letzten Jahren kaum umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen über das Wertschöpfungsnetzwerk für frisches Obst und Gemüse in Deutschland oder Europa, obgleich sich der Markt, d.h. sowohl die Produktion als auch Zwischen- und Einzelhandel und der Konsument, stark verändert haben. Ziel ist es, in der vorliegenden Arbeit die aktuelle Situation genauer zu beleuchten und herauszuarbeiten. Es sollen die relevanten Akteure ermittelt werden, die herrschenden Machtverhältnisse betrachtet werden und das System der privaten und staatlichen Regelwerke, die den Handlungsrahmen der Beteiligten bilden. Die Transaktionskostentheorie auf der Basis von WILLIAMSONs Überlegungen und die VCA

nach GEREFFI und anderen bilden dabei einen guten Rahmen. Die Untersuchungsfragen sind dabei folgende:

1. Wie ist der aktuelle Zustand der VC für frisches Obst und Gemüse in Deutschland?
2. Welche Faktoren sind bestimmend für die Konfiguration der VC?
3. Welche Aspekte haben die Akteure in der Wertschöpfungskette bewogen, ihre Zusammenarbeit zu verändern und wie hat sie sich verändert?

Als Annahmen für die Arbeit werden folgende Punkte formuliert:

- Die Leitfirmen der Kette sind im deutschen Markt im LEH zu finden.
- Bei der Umsetzung der Governanceregeln gibt es informelle Absprachen und Ausnahmen, wie in der Literatur für Kenia beschrieben.
- Macht ist ein bedeutender Faktor in der Kette, wobei die Machtverteilung nicht eindeutig und daher eine genauere Betrachtung notwendig ist.
- Persönliche Motive der Entscheider spielen eine wichtige Rolle. Es ist daher notwendig, die Personen an den Schlüsselpositionen zu betrachten. Das ist auch besonders wichtig, da es aufgrund der zunehmenden Konzentration im LEH nur noch wenige Entscheider gibt.

5. Die Value Chain für frisches Obst und Gemüse

5.1 Vermarktung und Handel

5.1.1 Zwischen- und Erfassungshandel mit Bedeutung für den deutschen Markt

Zwischen Erzeugern und dem LEH als Akteuren mit großer Bedeutung für den Markt gibt es eine weitere Stufe, den Zwischenhandel. Genaue Zahlen, welcher Vermarktungsweg welche Bedeutung für den deutschen Markt hat, gibt es nur für die deutsche Ware. Nach den Zahlen von BEHR ET AL. (2009, S. 74) wurden 2002/03 4,2% des Frischobstes und 12,4% des Gemüses, das von deutschen Erzeugern produziert wurde, direkt an den LEH vermarktet. 59,3% des Obstes wurden im selben Betrachtungszeitraum über EO vermarktet und 18,6% an den Fachgroßhandel. Beim Gemüse wurden 34,4% über EO und 14,9% über den Fachgroßhandel verkauft

(vgl. ebda. S. 74). Über welche Vertriebsformen die Importware gehandelt wird, die den wesentlich größeren Anteil an der in Deutschland verkauften Ware hat, ist allerdings nur schwer zu bestimmen, da es auch innerhalb der Großhandelsstufe einen regen Handel gibt (vgl. BEHR ET AL. 2009, S. 76) und genaue Daten dazu fehlen. Im Rahmen des EU-Binnenmarktes beschränkt sich die Anzahl der Lieferanten allerdings nicht mehr nur auf Deutschland. Es gibt zwar Importstatistiken für Deutschland, die aber keine Aussage über die Unternehmensform machen, so daß es für diesen Bereich keine genauen Zahlen gibt. Es ist aber anzunehmen, daß auch Unternehmen, die nicht direkt in Deutschland beheimatet sind, große Bedeutung für die Beschaffung des deutschen Einzelhandels haben.

Es gibt wie bereits beschrieben unterschiedliche Typen an Unternehmen, die für die Beschaffung seitens des deutschen LEH eine Rolle spielen. Eine Form sind die Erzeugerorganisationen. Diese stehen zwar im Eigentum der Produzenten, übernehmen aber viele Aufgaben selbst, die sonst von Großhändlern oder anderen selbständigen Unternehmen übernommen würden. Mithilfe der Förderungen der EU bündeln und koordinieren sie das Angebot der Mitglieder (vgl. VO (EG) Nr. 1580/2007, Erwägungsgrund 19), setzen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität um, beschaffen gemeinsam Maschinen, setzen Zertifizierungen um (vgl. BMELV 2013b, S. 16). In Deutschland waren 2013 laut BMELV (2013b, S. 8) 31 Erzeugerorganisationen registriert. In Spanien waren es 2007 z.B. 631, in Italien 265 und in Frankreich 308 (vgl. CAMANZI ET AL. 2009, S. 9). BEHR ET AL. (2009, S. 76) sind der Meinung, daß der Marktanteil der EO insgesamt in der EU gering ist, genauso wie in Deutschland, wobei es aber große Unterschiede zwischen den einzelnen Artikeln gibt.

Die zweite Gruppe an wichtigen Playern für die Beschaffung ist der Großhandel, wobei BEHR ET AL. (2009) feststellen: „Der klassische Großhandel verliert ... an Bedeutung“ (vgl. ebda. S. 77). Wie die Autoren weiter schreiben, hat sich die Rolle dieser Großhandelsunternehmen stark gewandelt. Waren sie früher hauptsächlich dafür zuständig, ein Sortiment zusammenzustellen, übernehmen sie heute weitere Aufgaben wie die Verpackung oder Kommissionierung der Artikel. Die Autoren sehen viele dieser Unternehmen mittlerweile mehr als Logistiker denn als Händler. Gemäß der Zahlen der ZMP (1999a, S. 18) gab es im Jahr 1992 in Deutschland 3.454 Unternehmen der Großhandelsstufe, die mit Obst, Gemüse und Kartoffeln handelten. 1996 waren es 3.121 und nach den aktuellsten Zahlen der AMI (2012a, S. 31) waren es im Jahre 2009 nur noch 2.330 Unternehmen. In diesem Segment zeigt sich ähnlich wie in der Produktion und im LEH eine starke Konzentration. Standen 1992 Unternehmen in der Größenklasse bis 25 Mio. € noch für 51,7 % der gesamten Großhandelsumsätze (ZMP 1999a, S. 18), so erwirtschaftete

2009 die gleiche Größenklasse an Firmen nur noch 32,3% (AMI 2012a, S. 31) davon. Der Umsatz im Großhandel lag 1992 umgerechnet bei 14,6 Mrd. € (ZMP 1999a, S. 18) und betrug 2009 18,9 Mrd. € (AMI 2012a, S. 31).

BEHR ET AL. (2009, S. 77) verweisen darauf, daß die Grenzen zwischen Großhandel, EO und LEH bisweilen verschwimmen, da z.B. eine EO ein Vermarktungsbüro oder einen Vertragsvermarkter einsetzt oder der LEH für direkte Importe auf die Dienste von Agenten zurückgreift, die sich um weitaus mehr als die Logistik kümmern. Oft gibt es auch eine enge Zusammenarbeit eines Großhändlers mit dem LEH, in einigen Fällen wurden diese Funktionen auch in das Unternehmen integriert. So unterhält z.B. EDEKA firmeneigene Fruchthandelsunternehmen, die sog. Fruchtkontore.

Auch wenn es nicht möglich ist, eine exakte und vollständige Liste mit bedeutenden Unternehmen der Zwischenstufe für den deutschen Markt zu erstellen, so sollen doch an dieser Stelle einige bedeutende Unternehmen bzw. Unternehmensnetzwerke kurz vorgestellt werden. Eine von ihnen ist die UNIVEG Group, mit Sitz in Belgien und einer großen, früher unabhängigen Tochtergesellschaft in Deutschland, die wiederum deutschlandweit 13 Niederlassungen mit Lager und teilweise Bananenreifereien betreibt (vgl. UNIVEG DEUTSCHLAND 2013c). Der Umsatz des Gesamtunternehmens UNIVEG Group mit Obst und Gemüse betrug im Jahr 2012 2,8 Mrd. Euro (vgl. UNIVEG 2013a). Nach eigener Aussage beliefert man 19 der 20 bedeutendsten Food Retailer in Europa und hat in Deutschland einen Anteil von 20% am Markt für frisches Obst und Gemüse (vgl. UNIVEG 2013b).

Ein Beispiel für eine EO, die aber auch Großhandelsaktivitäten übernimmt, ist Landgard. Als anerkannte EO für Blumen und Pflanzen sowie Obst und Gemüse mit Produzenten in Nordrhein-Westfalen und in der Region Hamburg, hat sie vor einigen Jahren die Vetter-Gruppe integriert, ein Unternehmen, das reine Großhandels- und Logistiktätigkeiten ausführt. Von den 702 Mio. € Umsatz, die 2012 im Bereich Obst und Gemüse erwirtschaftet wurden, entfallen 257 Mio. € auf die Vetter-Gruppe (LANDGARD 2013).

Ein Zusammenschluß von aktuell 17 selbständigen deutschen Fruchthandelsunternehmen ist Cobana Fruchtring (COBANA FRUCHTRING 2013a). Über den Verbund wird gemeinsam Ware aus Übersee beschafft, vor allem Bananen, aber auch Tafeltrauben und weitere, tropische Früchte (COBANA FRUCHTRING 2013b).

Ein Beispiel für ein großes Unternehmensnetzwerk ist der Zusammenschuß aus der Van-Wylick-Gruppe, Gemüsering und Fyffes. Der Gemüsering mit Sitz in Stuttgart ist ein Unternehmen, das Gemüse von ca. 100 Vertragslandwirten hauptsächlich an den LEH vermarktet. Dazu kommen 12 Handelsunternehmen, die Großhandels- und Distributionsaufgaben mit zugekaufter Ware durchführen (GEMÜSERING 2013). 2010 wurde ein Umsatz von über 400 Mio. € erwirtschaftet (VAN WYLUCK ET AL. 2011). Fyffes, ein irischer Importeur und Distributeur tropischer Früchte, und der Gemüsering haben 2011 je ein Drittel der Anteile an der van Wylick GmbH übernommen. Letztere betreibt ein Netz von zehn Niederlassungen in ganz Deutschland mit Bananenreifereien und Distributionszentren für frisches Obst und Gemüse (VAN WYLUCK 2013). Kunden sind auch hier hauptsächlich der LEH. Der Umsatz betrug über 200 Mio. € im Jahre 2010 (VAN WYLUCK ET AL. 2011). Eigenen Angaben zufolge setzt das Netzwerk aus Fyffes, Gemüsering und van Wylick 1,5 Mrd. € im Jahr um (VAN WYLUCK 2013).

Ein Beispiel für eine Beschaffungsk Kooperation mehrerer LEH-Unternehmen in der Beschaffung für Obst und Gemüse aus Spanien und Italien ist die Eurogroup, eine Kooperation der REWE und COOP aus der Schweiz, die beide jeweils 50% der Anteile halten (vgl. EUROGROUP 2014). Dieses Unternehmen stellt ein Beispiel dar, wie der LEH Aufgaben der Zwischenstufe in eigener Regie durchführt und so direkt mit der Produktion in Verbindung tritt.

Als weiteres Beispiel für Großhandelsaktivitäten in Zusammenarbeit mit dem LEH soll noch Iberiana genannt werden, eine Tochtergesellschaft der MARKANT AG. Letztere ist Dienstleister für das Warengeschäft der angeschlossenen Handelspartner. In Deutschland gehören dazu u.a. Kaufland, Globus, Kaiser's Tengelmann und Tegut (MARKANT 2013). Iberiana ist wiederum eine Tochtergesellschaft von Markant und beschafft für die Mitglieder Obst und Gemüse aus Spanien, aber auch anderen Ländern (IBERIANA 2013).

Daneben gibt es noch einige in der Branche wohlbekannte Unternehmen, die eine gewisse Marktbedeutung haben, aber hier nicht mehr näher dargestellt werden sollen. Dazu zählen Unternehmen wie SanLucar oder die KÖLLA-Gruppe.

5.1.2 Logistik und Aufbereitung des Produktes

Um die Distribution der Güter und somit das Funktionieren des Marktes zu gewährleisten, hat die Logistik einen sehr hohen Stellenwert. Dies gilt besonders für ein Land wie Deutschland, das sehr stark von Importen abhängig ist. Dazu gehören neben dem klassischen Transport der

Produkte von der Produktion zum Konsumenten auch Aufgaben wie Lagerhaltung und Warenumschlag. Der Transport von Obst und Gemüse erfolgt innerhalb Deutschland, aber auch innerhalb Europas heute fast ausschließlich per Kühl-LKW (vgl. GEYER ET AL. 2012, S. 137). Gleiches gilt für den Transport zum Einzelhandel. Dieser wird zum Teil mit besonders ausgestatteten LKWs durchgeführt, die über mehrere, unabhängig voneinander temperierbare Kühlzonen verfügen. Für den Transport aus Übersee nach Europa werden hauptsächlich Kühlschiffe oder Kühlcontainer verwendet. Entwicklungen in der Lagertechnik konnten auch für Container und Kühlschiffe nutzbar gemacht werden, so daß es hier große Verbesserungen bei der Frischerhaltung der Produkte gab. (vgl. ebda. , S. 133ff). Das ist für den Export aus solchen Produktionsregionen besonders vorteilhaft, die große Distanzen zum Absatzmarkt überwinden müssen. Der Transport per Eisenbahn spielt keine Rolle für den deutschen Markt, in seltenen Fällen wird Obst und Gemüse aber per Flugzeug importiert, etwa Flugmangos aus Thailand oder Kirschen aus Chile (vgl. KELLER 2010, S. 1).

BOKELMANN (2009, S. 124) stellt fest, daß der LEH zunehmend seine Lagertätigkeit einschränkt und auf just-in-time-Belieferung setzt. Das förderte die Marktchancen spezialisierter Logistikdienstleister, sofern dies nicht von der Produktion oder dem Zwischenhandel selbst übernommen werden kann. Wie bereits im Kapitel zuvor beschrieben ist Logistik eine wichtige Aufgabe, die oft dem Zwischenhandel zuteil wird und die er selbst oder mit Subunternehmern erfüllt. Bekannte Standardgeber wie IFS oder das QS-System haben mittlerweile eigene Logistikstandards etabliert, um der Bedeutung der Logistik für die Wertschöpfungskette auch in diesem Punkt besser gerecht zu werden und adäquate Überwachungs- und Kontrollmechanismen zu etablieren (vgl. IFS LOGISTIC VERSION 2, 2012; QS LEITFADEN LOGISTIK 2012).

Zur Logistik gehört auch die Lagerhaltung, verbunden mit der Aufbereitung des Produktes. Beides hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt. Artikel wie Mohrrüben, Zwiebeln und Äpfel sind allein aufgrund ihrer physiologischen Eigenschaften sehr gut lagerbar. Einfache Techniken dafür sind bereits seit langem bekannt. Durch neue Entwicklungen wurde die Aufbereitung der Ware nach der Ernte und die Lagerhaltung aber stark verbessert und Lagerung und Transport über längere Strecken ist für empfindlichere Produkte möglich geworden. Kontrollierte bzw. modifizierte Atmosphäre und Ultra-Low-Oxygen-Lagerzellen sind heutzutage verbreitet im Einsatz. Mit diesen modernen Lagertechniken ist mittlerweile eine relativ problemlose Lagerung sehr empfindlichen Obstes wie Zwetschgen und Erdbeeren möglich. Sogar

der Einsatz der künstlichen Atmosphäre in Verpackungen ist möglich und erhöht so die Haltbarkeit der Produkte auf dem gesamten Weg von der Produktion zum Konsumenten (vgl. GEYER ET AL. 2012).

Auch in der Aufbereitung der Produkte machte sich der technische Fortschritt stark bemerkbar. Die Differenz zwischen Umgebungstemperatur bei der Ernte und der optimalen Lagertemperatur vieler Obst- und Gemüsearten ist meist sehr groß. Um die für das jeweilige Produkt optimalen Bedingungen zu erreichen, setzt man diverse Kühlverfahren ein und kühlt die Ware möglichst schnell und schonend auf die optimale Temperatur ab. Das Fortschreiten des Verderbs wird damit verlangsamt. Mittels moderner Vorkühlmethoden, z.B. wie Vakuum- oder Wasserkühlung, wird so z.B. die Haltbarkeit empfindlicher Produkte wie Salat oder Kirschen erfolgreich erhöht. Auch bei der Sortierung der Ware gibt es mittlerweile ausgereifte technische Lösungen, um Ware zerstörungsfrei in großem Maßstab auf ihre Reife hin zu untersuchen. Diese wird in großen Sortieranlagen bereits eingesetzt, so z.B. optische Verfahren bei der Aufbereitung von Stein- und Kernobst. All diese Techniken erfordern allerdings hohe Investitionen (vgl. GEYER ET AL. 2012) und sind logischerweise umso rentabler, je größer die umgesetzten Mengen sind.

5.1.3 Der LEH als Flaschenhals zwischen Erzeugung und Verbraucher

Der LEH spielt in Deutschland bei der Vermarktung von frischem Obst und Gemüse die mit Abstand wichtigste Rolle. Nach den Zahlen der AMI wurden im Jahr 2011 88,6% des Frischobstes (vgl. ebda 2012a, S. 24) und 89,1% des Frischgemüses (vgl. ebda 2012c, S. 137) über diesen Kanal an den Verbraucher abgesetzt. Den Konsumenten stehen allerdings nur wenige Unternehmen auf LEH-Seite gegenüber. Die zehn größten LEH-Gruppen erwirtschaften mittlerweile knapp 90% des gesamten Umsatzes in Deutschland in diesem Bereich (vgl. BOKELMANN 2009, S. 123 und Tabelle 6), wobei bereits die fünf größten Unternehmen fast drei Viertel des Marktes einnehmen. Rationalisierungstendenzen und die immer stärkere Konzentration beherrschen den deutschen Markt genauso wie ein großer Wettbewerbsdruck (vgl. BOKELMANN 2009, S. 124, RUHM ET AL. 2008, S. 13; BEHR ET AL. 2009, S. 78f). Der LEH ist auf diese Weise zu einer Art „Gatekeeper“ (RUHM ET AL. 2008, S. 13) geworden, der den Flaschenhals auf dem Weg vom Feld zum Konsumenten bildet. So geht WERNER (2005, S. 8) davon aus, daß in Europa weniger als 100 Einkäufer in der Kette als Entscheider fungieren.

Tabelle 6: Die zehn größten LEH-Unternehmen bzw. –Gruppen 2012; Quelle: eigene Darstellung¹⁶

Gruppe	Umsatz [Mrd. €]	Anteil am Gesamtum- satz in Deutschland	Summe der Anteile
EDEKA-Gruppe	49,3	21,1%	21,1%
REWE-Gruppe (Rewe, Toom, u.a.)	36,8	15,7%	36,8%
Metro-Gruppe (Metro C&C, Real)	30,4	13,0%	49,8%
Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland)	29,7	12,7%	62,5%
ALDI-Gruppe	25,5	10,9%	73,4%
Lekkerland	8,3	3,5%	76,9%
Tengelmann-Gruppe (Kaiser's, Tengelmann)	7,4	3,1%	80,0%
dm	5,1	2,2%	82,2%
Globus	4,6	1,9%	84,1%
Rossmann	4,5	1,9%	86,0%
Gesamt	233,5		

Die Bedeutung des LEH sowohl für den Konsumenten als auch den Produzenten zeigt sich auch in Zahlen. So meldet das Informationsportal AGROINFORMACION (2013), daß die Firma Lidl als Teil der Schwarz-Gruppe im Jahr 2012 der größte Kunde spanischen Obstes und Gemüses gewesen sei, und dabei Waren im Wert von 860 Millionen Euro für seine europäischen Niederlassungen eingekauft habe. Der Gesamtwert der spanischen Exporte betrug nach den Zahlen von FEPEX (2014a) im selben Jahr bei 9,6 Mrd. €, was die Bedeutung verdeutlicht.

Größere Veränderungen in Deutschland, wie den Eintritt neuer Player oder die Übernahme durch andere Unternehmen hat es in den letzten Jahren nur wenige gegeben. So verkaufte die Tengelmann-Gruppe 2007 ihren Discounter Plus an Edeka, die diesen mit ihrem eigenen Discounter Netto fusionierte. Die Metro-Gruppe veräußerte im Jahre 2008 ihre Extra-Märkte an Rewe und konzentrierte sich fortan im deutschen LEH auf die Cash&Carry-Märkte sowie die großen Verbrauchermärkte von Real. Mit der Übernahme von Tegut zum 01. Januar 2013 ist

¹⁶ Quelle der Daten: Lebensmittelzeitung et al. 2013

die Genossenschaft Migros Zürich als erste ausländische Gruppe seit Walmart auf den deutschen Markt vorgestoßen (vgl. TEGUT 2014). Tegut ist allerdings mit ca. 1,2 Mrd. € Umsatz (vgl. TEGUT 2013) ein kleineres Filialunternehmen im Vergleich zu den fünf größten Gruppen in Deutschland, die in Tabelle 6 dargestellt sind. Beherrscht wird der Markt von Edeka und Rewe, gefolgt von der Metro-, der Schwarz- und der ALDI- Gruppe auf Platz fünf, wenn man nur den Food-Umsatz der Händler betrachtet (vgl. LEBENSMITTELZEITUNG ET AL., 2013).

Die Preise im deutschen LEH gehören mit zu den niedrigsten in ganz Europa (vgl. RUHM ET AL. 2008, S. 13). Lag der Anteil der Nahrungsmittel an den Konsumausgaben der Deutschen 1950 bei 44% so hat er sich langsam verringert, über 20% im Jahr 1980 bis auf Werte um 14,5% für die Jahre von 2005 - 2011 (vgl. STATISTA 2012a, S. 17¹⁷). In absoluten Zahlen lagen die Ausgaben für Obst und Gemüse in Deutschland im Jahr 2011 bei 10,5 Mrd. € (vgl. STATISTA 2012b, S. 36¹⁸) und machen damit ca. 6,6% des gesamten Einzelhandelsumsatzes von 156,8 Mrd. € aus (vgl. STATISTA 2012d, S. 5¹⁹). Die niedrigen Preise und die niedrigen Ausgaben für Nahrungsmittel in Deutschland hängen mit der Beliebtheit und dem Erfolg der Discounter zusammen. Betrachtet man den gesamten Einzelhandel, so haben Discounter mit ca. 44% des gesamten Umsatzes in Deutschland eine große Bedeutung (vgl. STATISTA 2012c, S. 6²⁰). Beim Absatz von Obst und Gemüse hat der Discount sogar einen noch höheren Stellenwert. Nach BEHR ET AL. (vgl. 2009, S. 77) hat sich der Einkaufsanteil von frischem Obst und Gemüse im Discount von 30% im Jahre 1994 auf 53% im Jahre 2008 erhöht. Dabei variieren aber die Anteile je nach Art sehr stark, wie RUHM ET AL. (2008, S. 13) ausführen. 60% der Bananen werden z.B. über Discounter vermarktet, aber nur 37% der Erdbeeren.

Der Erfolg des Discounts in Deutschland läßt sich an folgenden Zahlen verdeutlichen. So lag 2010 die Käuferreichweite, d.h. wie oft die befragten Verbraucher in den letzten 12 Monaten bei einem Unternehmen eingekauft haben, für die Discounter der ALDI-Gruppe bei 83% und

¹⁷ Zitiert nach Statistisches Bundesamt, September 2012; Quelle der Daten: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Inlandsproduktsberechnung, Lange Reihen ab 1970, Fachserie 18 Reihe 1.5, Seite 132

¹⁸ Zitiert nach Handels Magazin Juni 2012; Quelle der Daten: GfK, Handels Magazin Juni 2012

¹⁹ Zitiert nach GfK, Februar 2011

²⁰ Zitiert nach GfK, September 2012

für die der LIDL-Gruppe bei 75%. Rewe und EDEKA mit ihren Super- und Verbrauchermärkten hatten nur eine Reichweite von 64% respektive 58% ²¹ (vgl. STATISTA 2012d, S. 14²²). Auch in einer Umfrage aus dem Jahr 2007 (vgl. STATISTA 2012a, S. 27²³) wird die Beliebtheit der deutschen Verbraucher für den diskontierenden Einzelhandel deutlich. So gaben 42,6% der Befragten an, mindestens einmal pro Woche bei ALDI einzukaufen. 32,3% nutzten einmal die Woche andere Discounter und 31,5 % Geschäfte der Firma Lidl für ihre Einkäufe. Klassische Supermärkte bzw. Filialisten besuchten lediglich 18,6% der Interviewten, andere Geschäftstypen noch weniger. Offensichtlich sind die Discounter am besten in der Lage, die Ansprüche des deutschen Konsumenten zu befriedigen. In einer Umfrage zu den bedeutenden Faktoren für die Wahl der Einkaufsstätte im Jahre 2011 wurde der Preis allein aber nicht als wichtigstes Kriterium genannt (vgl. STATISTA 2012a, S. 32²⁴). Wichtiger waren den Verbrauchern demnach übersichtliche, saubere Geschäfte mit einer guten Erreichbarkeit und einem großen Angebot an frischen Produkten. Neben der Ordentlichkeit war die Relation zwischen Preis und Leistung der wichtigste Punkt. Die Qualitätsorientierung der Verbraucher unterlag dabei Schwankungen. War die Bedeutung von Qualität und Preis 1995 gleichauf, war der Preis 2003 für die Verbraucher viel bedeutsamer bei ihrer Kaufentscheidung. Im Jahre 2011 lagen die Werte dafür wieder gleichauf (vgl. STATISTA 2012a, S. 33²⁵).

5.2 Vertragliche Regelungen im Handel mit frischem Obst und Gemüse

5.2.1 Besonderheiten der Vertragsgestaltung

Frisches Obst und Gemüse ist bekanntermaßen verderblich und unterliegt biologischen Abbauprozessen, die bereits kurz nach der Ernte einsetzen. Besonders im Fernabsatz können Qualität, aber auch Quantität eines Produktes zwischen Abgang und Eingang differieren. Der Handel mit

²¹ Die Discounter der beiden Gruppen wurden bei der Betrachtung separat analysiert.

²² Zitiert nach LebensmittelZeitung.Net, November 2010

²³ Zitiert nach Burda Community Network GmbH, Oktober 2008

²⁴ Zitiert nach Lebensmittel Zeitung, Nr. 7, 18. Februar 2011, Seite 41

²⁵ Zitiert nach GfK - Konsum 2012 - Einkaufslust statt Krisenfrust?, 09. Februar 2012, S. 17

solchen Artikeln weist daher einige Besonderheiten auf, die die normale Gesetzgebung nur unzureichend abdeckt. Speziell für den Handel mit Obst und Gemüse wurden daher die COFREURO-ROP-Regeln entwickelt. In diesem Regelwerk werden unter Berücksichtigung der Branchengegebenheiten Rechte und Pflichten von Ver- und Einkäufer beschrieben. So gibt es z.B. den Verkauf auf Kommission, d.h. Ware wird ohne feste Preiszusage an einen Wiederverkäufer geliefert. Dieser veräußert die Ware und handelt mit seinem Lieferanten erst nach dem Weiterverkauf den Preis aus, den er an ihn zahlt (vgl. COFREURO 2008, S. 1f). Weitere Kapitel beschäftigen sich mit der Qualität der Ware, Abrechnungsmodalitäten, Gewicht, Schwund und - sehr wichtig - mit der korrekten Mängelrüge.

Diese Regelungen sind aber für komplizierte Beschaffungsketten nicht ausreichend. So schreibt BOKELMANN (2009), daß dort „...Verträge und Standardisierungen, sowohl für die Produkte als auch für die Prozesse, eine immer größere Rolle...“ (vgl. ebda. S. 118) spielen. Ein wichtiger Bestandteil der Lieferverträge mit dem LEH sind daher die geforderten Zertifizierungen. Die Supermärkte begannen damit im Laufe des letzten Jahrzehntes, indem sie für ihre Zulieferer die Einhaltung bestimmter Standards zur Pflicht machten (vgl. SUTOR 2004, S. 40ff): auf der Stufe der Verpacker und Bündler meist den Standard IFS und auf Produktionsebene EUREPGAP, der mittlerweile in GLOBALG.A.P. umbenannt wurde, wie später noch erläutert wird. Ende 2004 galt diese Anforderung für ALDI, Metro, Globus und Edeka. Rewe setzte zu diesem Zeitpunkt hingegen auf den von Qualität & Sicherheit erarbeiteten Standard QS. BOKELMANN (2009) sieht die Zertifizierung nach GLOBALG.A.P. oder anderen Standards mittlerweile als Bedingung sine qua non, um Zulieferer für den LEH werden zu können (vgl. ebda. S. 118).

Insgesamt gesehen werden die Beziehungen tendenziell längerfristiger, ohne dies aber auch in Form langfristiger Verträge abzusichern, wie BOKELMANN (2009, S. 125) feststellt.

5.2.2 Standards und Zertifizierungen

Die Wissenschaft hat sich in den vergangenen Jahren bereits intensiv mit Standards und deren Wirkung auseinandergesetzt (vgl. u.a. DANNENBERG 2012, FULPONI 2006, HENSON ET AL. 2005, PONTE ET AL. 2005), besonders im Zusammenhang mit Entwicklungsländern und Kleinbauern. Diese Forschung ist sehr umfangreich, wurde aber in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verwendet. Um trotzdem den Umfang und die Bedeutung von Standards und Zertifizierungen in der Kette nachvollziehen zu können, sollen einige kurz vorgestellt werden.

Von staatlicher Seite wird als einzige Zertifizierung die für biologische Erzeugnisse gem. VO (EG) Nr. 834/2007 gefordert. Dies gilt sowohl für die Erzeugung landwirtschaftlicher Produkte als auch den Handel damit und wurde vom Gesetzgeber als Grundvoraussetzung in bezug auf biologisch erzeugte Ware etabliert. Für die konventionelle Erzeugung gibt es bislang keinerlei gesetzlichen Vorgaben, wobei aber alle folgenden Standards als Grundlage die gültigen Gesetze verwenden. Die Standardgeber kombinierten diese mit zusätzlichen, weit über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehenden Regeln.

Zum Standard für die Produktion hat sich im Laufe der Jahre GLOBALG.A.P. (früher EUREP-GAP) entwickelt, den viele LEH-Unternehmen in Deutschland als Grundvoraussetzung ansahen, wie bereits SUTOR (2004, S. 40ff) und später BOKELMANN (2009, S. 118) feststellten. Dieses Regelwerk vereint alle gültigen Gesetze kombiniert mit Fragen zur Lebensmittelsicherheit, integrierter Produktion, Pflanzenschutz und Prozeßsteuerung (vgl. GLOBALG.A.P. 2013). Er ist ein Farm-Gate-Standard, d.h. er dient Produktionsbetrieben, die damit nachweisen können, daß sie bei Anbau und Verpackung die Vorgaben einhalten und die Lebensmittelsicherheit gewährleisten. Der Standard gilt ausschließlich auf Produktionsebene. Über eine webbasierte Datenbank ist es jederzeit möglich, den Zertifizierungsstatus eines Betriebes zu kontrollieren.

Für Packbetriebe ohne eigene Produktion sowie den Zwischenhandel wird von einigen Unternehmen IFS (International Featured Standards) gefordert – IFS Food, IFS Cash & Carry oder IFS Broker. Kernpunkt aller IFS-Standards ist eine Risikobetrachtung nach HACCP. Dazu wird Wert auf die korrekte Einhaltung von Kundenanforderungen gelegt, sowie Rückverfolgbarkeit. Diese Punkte sind einige der sogenannten K.O.-Punkte, ohne die ein Zertifikat nicht vergeben werden kann (vgl. IFS 2010, S. 27; IFS 2012, S. 25). Auditberichte werden in einer Datenbank online gestellt und können für Einzelhandelskunden, aber nicht Konsumenten, zur Ansicht freigegeben werden (vgl. u.a. IFS 2012, S. 98).

Einige Supermärkte wie Kaiser's Tengelmann, Rewe und Edeka vermarkten Produkte, die nach dem Standard Qualität & Sicherheit (QS) zertifiziert sind. QS wurde ursprünglich für die Fleischbranche entwickelt, 2004 aber auf Obst und Gemüse ausgedehnt. Es handelt sich hierbei um ein originär deutsches Projekt, das aber mittlerweile auch Produktionsbetriebe im europäischen Ausland umfaßt (vgl. QS 2014). Bei diesem Prüflabel sind alle Beteiligten der Lieferkette verpflichtet, sich auditieren zu lassen, die einzelnen Einzelhandelsgeschäfte eingeschlossen (vgl. QS 2014). Auf Produktionsebene ähneln die Vorgaben denen von GLOBALG.A.P., auf den weiteren Stufen denen von IFS (vgl. QS-Leitfaden und QS-Leitfaden Großhandel/Logistik

mit den übrigen Standards). Auch hier gibt es eine Datenbank, auf der man den Zertifizierungsstatus und –umfang für jedes Unternehmen mittels einer speziellen Nummer kontrollieren kann.²⁶ QS erkennt bestimmte GLOBALG.A.P-Zertifikate an und umgekehrt. Es gibt auch ein sog. Kombiaudit: QS-GAP (vgl. QS 2014). Ab 2015 fordert QS zudem eine Zertifizierung aller beteiligten Spediteure, erkennt dabei aber den IFS Logistics-Standard als gleichwertig an (vgl. QS-Leitfaden Großhandel/Logistik). Ein sehr bedeutender Punkt der QS-Regularien sind die Vorgaben zur Prüfung der Ware. So sind Häufigkeiten abhängig von der gehandelten Menge in einem verbindlichen Prüfplan festgelegt, aber auch eine besondere Qualifikation der Labore (vgl. QS-Leitfaden Rückstandsmonitoring).

Zusätzlich zu den genannten Standards bzgl. Lebensmittelsicherheit, Produktion und Rückverfolgbarkeit werden seit einiger Zeit auch Forderungen zur Einhaltung von Sozialstandards und bzgl. Pflanzenschutzmittelrückständen gestellt. Im Bereich der Sozialstandards gibt es diverse Zertifizierungen oder Leitlinien, z.B. des DFHV (2007) oder die Standards BSCI und SA8000. GLOBALG.A.P. bietet seit einiger Zeit für ausgewählte Produktionsländer das Zusatzmodul GLOBALG.A.P. Risk Assessment on Social Practice, kurz GRASP zum Thema Sozialstandards an.

Trotz sehr umfangreicher staatlicher Probenahmen zur Rückstandsuntersuchung stellten LICKFETT ET AL. (2009) fest, daß der LEH „...eigene Sicherungssysteme mit weitaus strengeren Vorgaben als [den] gesetzlich erlaubten Rückstandshöchstmengen ...“ (vgl. ebda. S.111) eingeführt hat. BOKELMANN (2009, S. 123) führt das auf Veröffentlichungen von NGOs wie z.B. Greenpeace zum Thema Pflanzenschutzmittelrückstände zurück.

5.3 Das Wertschöpfungsnetzwerk und dessen Akteure als konzeptioneller Bezugsrahmen

Eine Teilaufgabe dieser Arbeit ist die Darstellung der Wertschöpfungskette bzw. des –Wertschöpfungsnetzwerkes und der relevanten Akteure²⁷, wie in Abbildung 4. Die Hauptakteure sind neben den Leitfirmen, d.h. dem LEH, der Zwischen- und Erfassungshandel und die Produktion. Der Konsument als Endpunkt der Kette ist nicht mehr Teil der Betrachtung, aber hier

²⁶ Website: www.qs-plattform.de

²⁷ Der Begriff Wertschöpfungskette wird zunehmend durch den Begriff des Wertschöpfungsnetzwerkes ersetzt. Beide Begriffe sind in dieser Arbeit synonym verwendet.

noch dargestellt. Zulieferer der Produktion wurden außen vor gelassen. Logistikaufgaben als Betätigungsfeld des Zwischen- und Erfassungshandels wurden nicht gesondert aufgeführt.

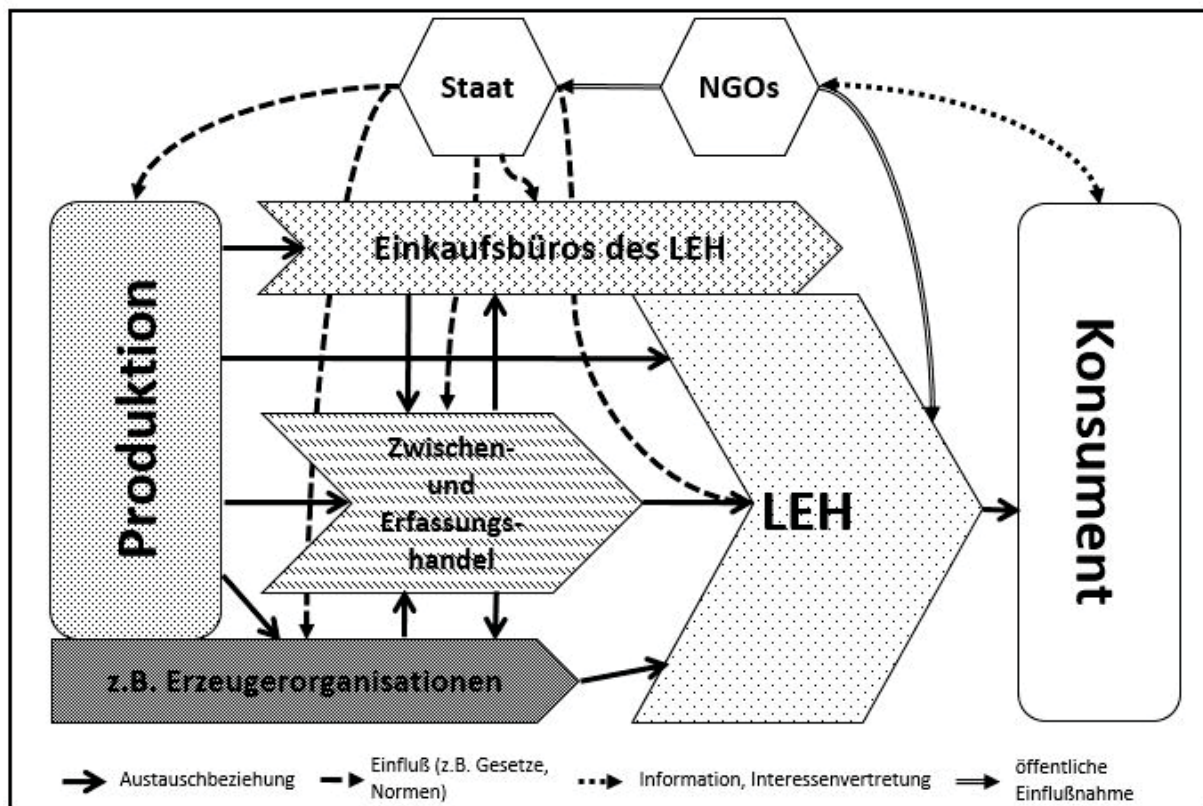


Abbildung 4: Das Wertschöpfungsnetzwerk für frisches Obst und Gemüse²⁸

Als Besonderheiten sind die beiden Formen hierarchischer Integration von Aufgaben der in diesem Netzwerk vor- bzw. nachgelagerten Stufen, d.h. auf der einen Seite die EO und auf der anderen Seite die Einkaufsbüros des LEH. Daneben gibt es noch zwei externe Akteure, die nicht direkt an der Wertschöpfung beteiligt sind, aber diese stark beeinflussen. Das ist einerseits der Staat, der mit seinen Gesetzen und Verordnungen die Rahmenbedingungen für die Kette vorgibt und andererseits NGOs, wie z.B. Greenpeace, die Verbraucherinteressen vertreten und öffentlich Druck auf die Leitfirmen in der Kette und den Staat ausüben, um die VC sei es staatlicherseits per Gesetz oder von seiten der Leitfirmen mittels des Governancesystems in ihrem Sinne zu verändern.

²⁸ Quelle: eigene Darstellung

6. Empirische Forschung hinsichtlich der aktuellen Value Chain

6.1 Qualitative Interviews und Leitfaden

Wie bereits beschrieben, ist der LEH in Deutschland auf wenige Unternehmungen konzentriert. Zusätzlich wurde in etlichen Untersuchungen nachgewiesen, wie stark die VC für frisches Obst und Gemüse vom Käufer, also dem LEH geprägt wird (vgl. u.a. DOLAN ET AL. 2000, S. 170; DANNENBERG 2012). Nur wenige Entscheider prägen den Markt und so war zu erwarten, daß bei der Befragung einer großen Anzahl an Experten, ab einem gewissen Punkt kein weiterer fundamentaler Erkenntnisgewinn durch neue Interviewpartner mehr möglich ist, weil ähnliche Antworten zu erwarten sind. Eine quantitative Umfrage in Form eines Fragebogens erschien daher wenig sinnvoll, zumal sich viele sozialwissenschaftliche Fragen nur schwer anhand von standardisierten Fragen beantworten lassen, im Gegenteil, es sind komplexe und umfassende Expertenaussagen vonnöten, um den Fragestellungen auf den Grund gehen und Zusammenhänge herstellen zu können. Die Befragung konzentrierte sich daher auf wenige Teilnehmer mit dafür umso höherer Komplexität und Informationsintensität.

Als Mittel der Wahl boten sich daher für diese Arbeit qualitative Interviews mit ausgewählten Experten an. In den Interviews drehte es sich nicht nur um technisches Wissen, sondern auch um das Deutungswissen der Experten. Dabei spielten auch private Äußerungen eine Rolle. Nach Meinung von MEUSER ET AL. können die Experten ihr Wissen nicht unbedingt reproduzieren (vgl. 2009, S. 50²⁹). D.h. Muster müssen auf Basis der Daten erarbeitet werden. Im Gespräch wurden daher auch narrative Passagen zugelassen und Problemfälle in der Zusammenarbeit zwischen den Austauschpartnern besonders beachtet, bei denen die Routine durcheinander geworfen wurde. Nach der Aussage von MEUSER ET AL. (vgl. 2009, S. 52) werden besonders hier Dinge evident, die sonst nicht zutage träten. Die Interviews wurden daher offen geführt anhand eines Leitfadens. Basis davon waren die theoretischen Erkenntnisse und die Themenfragen, die in den vorhergehenden Kapiteln dieser Arbeit dargelegt wurden.

²⁹ Zitiert nach: Bogner/Menz (vgl. S. 43f): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und methodische Debatte um die Experten. In: Bogner, Littig, Menz 2002: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung.

6.2 Experten

Die Auswahl der Experten war ein sehr wichtiges Element der empirischen Forschung zu dieser Arbeit. Durch die qualitative Methodik kommt den Aussagen der Befragten immense Bedeutung zu und die Entscheidung für die einzelnen Personen ist sehr wichtig. Prämisse bei der Suche war, daß die Experten in ihrem Feld eine gewisse Wirkmacht haben, wie BOGNER ET AL. (vgl. 2009) das beschreiben. Experten sollen Personen sein, die mit ihren Deutungen und ihrem speziellen Wissen im Hintergrund ein Handlungsfeld „sinnhaft und handlungsleitend strukturieren [können]“ (ebda. S 73). Bei der Auswahl war daher zu beachten, welche Stellung die Personen in ihren Unternehmen einnehmen. Um die deutsche Handelslandschaft möglichst breit abzubilden, sollten die Experten aus möglichst unterschiedlichen Unternehmen kommen bzw. mit möglichst vielen Unternehmen des LEH zusammenarbeiten. Ebenso sollte neben dem Zwischenhandel und dem LEH auch die Produktion repräsentiert sein, am Besten in Form von Personen, die aus bedeutenden Lieferländern stammen, da diese durch ggf. weitere Kontakte in anderen europäischen Staaten, die Situation in Deutschland vergleichend und damit analytischer beschreiben können.

Von den ausgewählten und interviewten Experten waren elf männlich und eine Expertin weiblich. Insgesamt stammten sieben davon aus Deutschland, einer aus Österreich, einer aus Spanien, zwei aus Italien und einer hat türkische Wurzeln, ist aber in Deutschland aufgewachsen. Fünf Interviewpartner arbeiteten zum Zeitpunkt der Befragung direkt im deutschen oder österreichischen LEH, fünf Interviewpartner waren im Zwischenhandel in Deutschland beschäftigt, zwei in der Produktion. Ein Experte war Angestellter einer staatlichen Stelle, die sich mit der Marktorganisation befaßt. Alle Interviewpartner hatten mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in der Branche, manche sogar Jahrzehnte. Die Auswahl und die erste Kontaktaufnahme erfolgten im Sommer 2012, bei zwei Experten allerdings bereits im Herbst 2011.

Traten bei den ersten Befragungen viele neue Informationen zu tage, so gab es bei den letzten Interviews im Sommer 2012 schon eine relativ große theoretische Sättigung. Daher wurde die Befragung nachfolgend nicht mehr weitergeführt, da der Gehalt an substantiellen Informationen zur Wertschöpfungskette fortan nicht mehr signifikant gewesen wäre.

6.3 Technik, Transkription und Auswertung

Der Großteil der Interviews wurde im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2012 durchgeführt, zwei Interviews bereits davor (Dezember 2011 und März 2012) und zwei im Jahr 2013 (Juli und November). Befragte und Interviewer trafen sich bis auf zwei Fälle immer in situ, d.h. in den Unternehmen der Befragten. Zwei Befragungen fanden im Flugzeug bzw. der Bahn statt. Zehn Interviews wurden in Deutsch geführt, eines in Italienisch und eines in Spanisch. Die Gespräche dauerten alle zwischen 30 und 90 Minuten. Alle Interviews wurden mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet, danach eins zu eins transkribiert und liegen nun in Schriftform vor. Das spanische und das italienische Interview wurden vorher übersetzt und auf Deutsch niedergeschrieben.

Die Analyse der Interviews erfolgte mittels der Software Atlas.it. Dabei wurden die niedergeschriebenen Ergebnisse mit Kodierungen, also Stichwörtern versehen, um diese später besser wiederzufinden. Die dort als Codes verwendeten Begriffe waren entweder durch den Leitfaden gegeben oder entwickelten sich aus den Aussagen der Befragten heraus. Die Codes ließen sich später gruppieren und so auswerten.

Die Aussagen der Experten wurden bei der Verwendung im Text anonymisiert. Mit der Verwendung von Indikativ und Konjunktiv wird bei der Darlegung der Ergebnisse aufgezeigt, welche Aussagen von mehreren Experten getätigt wurden (Indikativ) bzw. nur die Meinung bzw. Ergebnisse eines einzelnen Interviewpartners widerspiegeln.

7. Zusammenfassung der Empirie

7.1 Herausforderungen und allgemeine Erkenntnisse

Die Befragung förderte viele neue Informationen zu tage und in Zusammenarbeit mit den Befragten zeigte sich ein sehr reichhaltiges Bild der Wirklichkeit. Auch über Entwicklungen und Tendenzen konnte ausführlich gesprochen werden. Ursprünglich war angedacht, lediglich die Wertschöpfungskette für ein einzelnes Produkt sehr detailliert und in unterschiedlichen Unternehmen zu betrachten, beispielsweise für Tafeltrauben oder Eisbergsalat. Dieses Konzept erwies sich aber bereits in den ersten Interviews als viel zu eng gedacht und hätte dazu geführt, daß eminent wichtige Aspekte für die Gesamtbetrachtung gar nicht erwähnt worden wären. Die

Befragungsform des qualitativen Interviews eignet sich zudem sehr gut für eine umfassendere Betrachtung. Ohne eine Ausweitung der Fragestellung auch auf andere Produkte wäre eine spätere Abstrahierung wenn nicht unmöglich so doch schwierig geworden und die Aussagen der Arbeit sehr begrenzt. Erstens sind die Wertschöpfungsketten für ein bestimmtes Produkte wie z.B. Tafeltrauben in quasi jedem Unternehmen verschieden, zweitens wäre es schwierig ausgehend von nur einem Produkt allgemeingültige Aussagen für den gesamten Bereich Obst und Gemüse zu treffen. Jedes Produkt muß unterschiedlich gehandhabt werden und Tafeltrauben beispielsweise können damit nicht repräsentativ für den gesamten Sektor sein. Die Bandbreite in den Gesprächen reichte dann auch von besonders intensiv koordinierten VCs für regionale oder Bioprodukte bis hin zur lückenlosen Absicherung der Lebensmittelsicherheit in der Beschaffung speziell definierter Risikoartikel. Dabei ging es z.B. um Gemüsepaprika, Erdbeeren, Tafeltrauben, Zitrus, Kopfsalat, Granatäpfel und Tomaten.

Eine weitere Herausforderung der Interviews waren die Themengebiete Macht und die Bedeutung des Marktumfeldes, also Konkurrenz. Wie bereits oben dargelegt, ist Macht ein Faktor bei der Ausgestaltung der VC. Auch der Vergleich mit Konkurrenten und der Wettbewerb mit anderen Unternehmen haben einen Einfluß darauf, wie Entscheidungen getroffen werden bzw. welchen Fokus eine Firma hat. Daraus ergeben sich logischerweise Auswirkungen auf die Beschaffung der Produkte, die Auswahl der Lieferanten und Kunden, sowie die Koordinierung des Ganzen. Waren die Experten bei den übrigen Themen sehr auskunftsfreudig, so wurden die Antworten bei Fragen, die diese beiden Punkte betrafen, etwas spärlicher, zumindest was die eigene Position anbetraf. Über die Macht der Gegenseite bzw. die Wettbewerbssituation anderer Unternehmen wurde eher gesprochen. Die Informationen zu diesen beiden Bereichen mußten daher indirekt herausgearbeitet und abgeleitet werden.

Der qualitative Ansatz bringt es aber auch mit sich, die Validität der Antworten Einzelner einschätzen zu müssen. Es gibt zwar durchaus Fakten in Form von Statistiken oder Literatur, anhand derer sich die zuerst einmal singulären Aussagen verifizieren lassen, aber fehlen solche externen Daten, jedoch mehrere Befragte verfügen über Expertise im gleichen Themenfeld, so kann man die Informationen vergleichen. So konnte zum Beispiel gut überprüft werden, wie Vorgaben, die in Verträgen schriftlich fixiert wurden, in der Realität umgesetzt wurden.

Mit den Experten wurde über die Beschaffungspolitik fast aller deutschen LEH-Unternehmen gesprochen, dazu über die von COOP und Migros in der Schweiz und Hofer in Österreich, da die Beschaffungsketten in diesen beiden Ländern ähnlich organisiert sind. Sehr allgemein und

hauptsächlich als Vergleich kam der französische, britische und italienische LEH zur Sprache, ohne allerdings genauer darauf einzugehen oder die Betrachtung detailliert darauf auszudehnen. Breiteren Raum nahmen folgende Unternehmen ein: ALDI (Süd und Nord), Edeka, Feneberg, Hit, Hofer, Kaiser's Tengelmann, Kaufland, Lidl, Metro und Norma.

Um die Identität der Experten zu schützen, wird im Text bei Bezugnahme auf Expertenaussagen grundsätzlich von Experten bzw. Fachleuten gesprochen.

7.2 Veränderungen in der Value Chain in den letzten Jahren

7.2.1 Konzentration auf Angebots- und Einkaufsseite

Wie bereits beschrieben wird heutzutage ein Großteil des in Deutschland gehandelten Obst und Gemüses über wenige LEH-Unternehmen vermarktet. Diese Konzentration hat über die letzten Jahrzehnte immer mehr zugenommen, wie sich anhand diverser Statistiken belegen läßt (vgl. Kapitel 5.1.3). Für die Wertschöpfungskette noch viel bedeutender als die bloße Konzentration von Umsatz ist aber die Organisation des Einkaufes, wie sich den Antworten der befragten Experten entnehmen läßt. Diese hat sich im Laufe der Zeit verändert. Wie mehrere Experten berichteten, ist früher die Beschaffung auch national tätiger Unternehmen eher regional organisiert gewesen. Im Laufe der Zeit wurde dann immer mehr national oder gar international gebündelt beschafft. Ein Einkäufer entschied also von nun an über eine weitaus größere Menge eines einzelnen Produktes und die Gesamtanzahl an Entscheidern sank. Viele Unternehmen des LEH setzten im Laufe der Jahre ihre Marktmacht also immer mehr ein. Allerdings ist das aktuell nach wie vor vom Artikel abhängig. Durchgesetzt hat sich diese konzentrierte Beschaffung bei Produkten, die vom Volumen her große Menge erreichen und bzw. oder ganzjährig vermarktet werden. Das gilt z.B. für Bananen, Äpfel, Zwiebeln, Tomaten, Orangen oder Tafeltrauben, die mittlerweile in fast allen angesprochenen Unternehmen zentral eingekauft werden. Bei anderen Artikeln wie z.B. Erdbeeren, Salaten oder Saisonartikeln wie Wassermelonen ist diese Entwicklung bisher nicht in dieser Breite zu beobachten gewesen. Vorteile dieser zentralisierten Beschaffung sind die dadurch möglichen Skaleneffekte und Preisvorteile, aber auch ein Preisvergleich der verschiedenen Anbieter. Durch die größere Einkaufsmenge steigt auch die Macht gegenüber den Zulieferern. Schwierig kann die konzentrierte Beschaffung nach Aussage einiger Befragter allerdings für solche Unternehmen werden, die mit schlanker Organisation und wenig

Personal vergleichsweise viel Ware umsetzen. Auch wenn bei einem zentralisierten Einkauf weiterhin die Qualität am Wareneingang kontrolliert und an den Hauptsitz berichtet wird, so kann eine große räumliche Distanz zwischen Zentrale und Wareneingangslager bei der Beurteilung eines Lieferanten hinderlich sein, wie zwei Experten berichteten. Dieses Problem stellt sich in kleineren LEH-Unternehmen nicht in diesem Maße.

Zu beachten beim Angebot ist laut der Aussage eines Experten aus dem LEH auch die Sortimentsbreite. So kauften Vollsortimenter und Discounter unterschiedlich ein, weil die Struktur ihres Angebots unterschiedlich ist. Ein Discounter führt z.B. ein bis zwei Sorten Tomaten, während ein großer Verbrauchermarkt 15 bis 20 verschiedene anbietet. Die Nachfrage eines national geführten Discounters in der Produktion nach Tomaten umfaßt die für sein gesamtes Unternehmen erforderliche Menge und beinhaltet maximal zwei Varianten. Kauft ein Unternehmen wie EDEKA ein, so passiert das selten national, sondern auf Ebene der Regionalgesellschaften und wie beschrieben werden sehr viele unterschiedliche Artikel nachgefragt. Die in der Produktion nachgefragte Menge eines einzelnen Artikels unterscheidet sich dadurch zwangsläufig, selbst wenn die gesamt umgesetzte Menge einer Produktgruppe gleich bleibt.

Eine weitere Entwicklung war, daß die Beschaffung fortan besser geplant wurde, man sich im Einzelhandel mit dem Produkt auseinandersetzte und es entsprechend der eigenen Philosophie entwickelte. Wie verschiedene Interviewpartner berichteten, war es vor 25 Jahren regelrecht verpönt, als Produzent direkt an den LEH zu vermarkten. Später begannen die Supermärkte direkt zu beschaffen, teilweise mit eigenen Büros in Italien und Spanien und der zuvor bedeutende Handel über den Großmarkt verlor dramatisch an Bedeutung. Über den Bedeutungsverlust des Großmarktes wurde immer wieder in der Literatur und den Fachmedien berichtet. Die Anzahl an direkten Lieferanten des LEH ist eklatant geringer als vor 20 Jahren. Es gibt heute je Einzelhandelsgruppe einen ziemlich stabilen Pool an Lieferanten, den man sogar noch weiter zu konzentrieren versucht. Einer der Experten aus dem Einzelhandel meinte, daß „...es eher so [ist], daß wir versuchen zu selektieren, weniger gute Lieferanten loszuwerden und dafür den guten mehr zu geben. Also, ich sehe für die Zukunft eher den Lieferantenpool. Ich sehe ihn nicht unbedingt größer werden.“

Bei den übrigen Unternehmen des Zwischenhandels, d.h. Bündlern, Agenturen und Importeuren gab es ähnliche Entwicklungen wie im Einzelhandel. Viele Betriebe sind verschwunden und das verbliebene Geschäft konzentrierte sich analog zum LEH auf immer weniger, immer größere Unternehmungen oder Unternehmenszusammenschlüsse, wie einige Experten berichtete

und wie bereits in Kapitel 5.1.1 dargelegt. Wie man den Aussagen entnehmen konnte, haben sich im Laufe der Jahre die Aufgaben des Zwischenhandels verändert. Einer der Interviewpartner aus einem Fruchthandelsunternehmen meinte dazu, daß „... wir [d.h. der Zwischenhandel, Anm. des Autors] ja eigentlich der vorgeschaltete Arm [sind], um gewisse Arbeiten [abzudecken], die die [d.h. der LEH, Anm. des Autors] entweder selber nicht machen möchten, oder [wozu sie] nicht in der Lage sind...“

Zwei andere sprachen davon, daß diese Unternehmen sich spezialisierten auf bestimmte Produkte und Dienstleistungen und so den Einkäufern des LEH Aufgaben abnahmen. Der LEH würde von den Vorlieferanten erwarten, daß sie „Probleme lösen“ wie einer der Interviewpartner aus dem Zwischenhandel anmerkte. Ein weiterer Interviewpartner ging sogar so weit zu sagen, „...daß sich (...) Lebensmitteleinzelhandelsketten nicht damit befassen wollen (...) das Sortiment selbst organisieren zu müssen.“ Er meinte damit, die über die einfache Bestellung und Mengenplanung hinausgehende Organisation würde vom LEH nicht mehr als Aufgabe der letzten Vermarktungsstufe angesehen. Ein Interviewpartner aus einem LEH-Unternehmen bestätigte die Aufgabenteilung mit dem Zwischenhandel, indem er auf die Bedeutung dieser Vorstufe für sein Unternehmen hinwies. Er meinte, für viele Aufgaben sei einfach nicht genügend Personal oder nicht das richtige vorhanden. Die Bewerber verfügten nicht über die nötigen Qualifikationen, wie z.B. die erforderlichen Sprachkenntnisse. Bei einigen Unternehmen der Branche ist eine schlanke Organisation Firmenstrategie, aber für andere ist es schlicht unmöglich oder extrem schwierig adäquates Personal für bestimmte Tätigkeiten zu finden, wie einige Experten aus dem Zwischenhandel berichteten.

Zu den Aufgaben, für die der LEH die Vorstufen mittlerweile stärker in die Verantwortung nimmt, gehören neben der Logistik, die Bündelung des Angebots, eine ganzjährige Beschaffung auch über die heimische Erntesaison hinaus, die Bereitstellung eines sowohl in der Sortimentsbreite als auch –tiefe großen Angebots und die Qualitätssicherung. Ein weiterer nicht unbedeutender Aspekt ist die Überbrückungsfinanzierung, wie eine der Zwischenhandelsfachleute betonte. Das heißt der Zwischenhandel zahlt an die Produzenten die abgenommene Ware innerhalb weniger Tage, bekommt aber die Zahlungen vom Einzelhandel erst sehr viel später. Die Finanzierungskosten für den Zeitraum dazwischen übernimmt der Zwischenhändler. Dies sind alles Aspekte, die auch in der Literatur immer wieder genannt werden (vgl. BOKELMANN 2009, RUHM ET AL. 2008; DOLAN ET AL. 2000, S. 167). Ein weiterer Aspekt, der in den Interviews zutage trat, aber dem zumindest in der Literatur zur Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse bislang kaum gesteigerte Bedeutung zugemessen wurde, ist die interkulturelle Kom-

petenz der beteiligten Personen. Anbaunationen wie die Türkei, Marokko, Ägypten oder süd-amerikanische Länder, gehören anderen Kulturkreisen an, zu denen der Zugang für Europäer mitunter schwierig sei, um Vertrauen aufbauen und erfolgreich beschaffen zu können, wie eine der Fachleute beschrieb. Oft sei damit auch ein hoher Betreuungsaufwand verbunden, den nur spezialisierte Unternehmen leisten könnten.

Verlassen sich einige LEH-Gruppen auf die Fähigkeiten der Vorstufe, so gibt es aber auch LEH-Unternehmen, die sich gerade wieder in die entgegengesetzte Richtung entwickeln, indem sie die Direktbeschaffung forcierten und verstärkt bei großen Produzenten einkauften und sogar die Logistik selbst übernahmen, so einer der Experten.

Die Konzentration im Zwischenhandel und die daraus erwachsenden neuen Anforderungen gingen auch an der ersten Stufe, der Erzeugung, nicht spurlos vorüber. Wie die Experten aus der Produktion berichteten, erzeugte die Konzentration der LEH-Unternehmen in Deutschland einen Bedarf an großen qualitativ einheitlichen Chargen. Erzeuger, die über große Flächen verfügten, waren im Vorteil, kleinere mußten sich zusammenschließen, um diese Aufgabe zu bewerkstelligen, wie ein deutscher Experte anmerkte. Die EU hat mit den von ihr geförderten Erzeugerorganisationen ein Instrument geschaffen, um solche Zusammenschlüsse zu unterstützen (siehe Kapitel 2.3.1.1). Diese EO übernehmen ähnlich dem Zwischenhandel viele Aufgaben, die einzelne Erzeuger nur selten leisten können, wie die Bündelung des Angebots, ein einheitlicheres Qualitätsniveau, eine verlängerte Saison, größere Mengen, optimale Logistik, Lagerung und Verpackung. Etliche Experten hoben einen weiteren Aspekt hervor, der die Bedeutung effizienter und schlagkräftiger Unternehmen im Zwischenhandel unterstreicht. So fragt der LEH nur bestimmte Größen und Qualitäten eines Artikels nach und es ist deswegen für die Produktion sehr wichtig, leistungsfähige Bündler als Abnehmer zu haben, um auch die übrige Ware zu einem vernünftigen Preis vermarkten zu können. Sind die beschriebenen Erzeugerzusammenschlüsse nicht möglich und brechen bestehende Bündlerstrukturen zusammen, so müßten kleine und mittlere Erzeuger Nischen finden, um überhaupt noch für die Belieferung an den LEH in Frage zu kommen, wie einer der deutschen Befragten feststellte.

Die Konzentration auf die besten und größten Lieferanten ist dabei nicht nur eine Frage der möglichst großen Kostenvorteile, sondern auch eine der Belastungsgrenzen des Menschen, wenn man die einzelnen Interviews durchgeht. Müssen immer größere Mengen von immer weniger Einkäufern beschafft werden, so sind diese gar nicht mehr in der Lage, mit vielen Lieferanten zu verhandeln, die nur geringe Mengen anbieten können. Sie konzentrieren sich daher

auf wenige große, die ihnen dann zudem „Probleme lösen“, also einen Mehrwert bieten, wie ein Interviewpartner aus dem Fruchthandel beschrieb. Daß dabei oftmals bestehende langjährige persönliche Beziehungen oder auch einfach nur persönliche Vorlieben eine entscheidende Rolle spielen können, konnte man aus den Aussagen aller Experten herauslesen.

Ein letzter Aspekt, der sich über die Jahre verändert hat, ist die Vertragslaufzeit. Wie einer der Fachleute aus dem Fruchthandel berichtete, gab es früher, als noch ein Großteil der Ware über den Großmarkt vermarktet wurde, von einem Tag zum anderen extreme Preisschwankungen, da keine längeren Vereinbarungen getroffen wurden. Später forderte der Einzelhandel von den Vorlieferanten Wochenpreise und –mengen an – wie es auch noch heute vorherrscht – so daß zumindest eine gewisse Planungssicherheit erreicht werden konnte. Manche Vorplanungen für eine Werbung erfordern die Abgabe von Preisen sogar schon einige Wochen im Voraus. Andere Unternehmen dehnen laut einem anderen Experten die Vertragslaufzeit mit einem festen Preis mittlerweile auf mehrere Wochen aus, ohne aber weiterhin genaue Mengen abzusprechen. Bei einer rein marktlichen Koordination wäre ein solches Vorgehen allerdings schwierig und der Einzelhandel profitiert von den über die Jahre aufgebauten Beziehungen und dem erarbeiteten Vertrauen zum Zwischenhandel und in die Produktion.

7.2.2 Veränderte gesellschaftliche Ansprüche

In den Gesprächen mit den Experten ging es auch um die Entwicklung der Ansprüche, die der Konsument an das Produkt und die Produktionsweise stellt. In Kapitel 2.1 der vorliegenden Arbeit ging es um Verschiebungen im Verbrauch zwischen den einzelnen Obst- und Gemüsearten in den letzten Jahren in Deutschland und Konsumtrends. Die Forschung hat sich bereits vor 15 Jahren mit diesen Entwicklungen in der Obst- und Gemüsebranche beschäftigt. Prinzipiell sind die Aussagen der Experten zu Deutschland mit den bereits dargelegten Entwicklungen zum Vereinigten Königreich (Kapitel 3.2.9) deckungsgleich. Auch in Deutschland haben sich die Anforderungen an Obst und Gemüse verändert, einerseits die Anforderungen an das Produkt an sich, d.h. Geschmack, Verpackung und Präsentation und andererseits an noch weitere Attribute, die teilweise durch die vom LEH geforderten Zertifizierungen abgedeckt werden. Gemeint sind hier Regionalität, Erzeugungsweisen, Sozialstandards oder ähnliches. Auch die Reaktionen der Supermärkte auf diese Anforderungen sind in Deutschland ähnlich wie in Großbritannien.

Bezugnehmend auf die Entwicklung bei Speisekartoffeln merkte ein Experte an, daß der Verbraucher darin langsam mehr ein Gemüse sähe als die klassische Sättigungsbeilage und sich

z.B. gelbfleischige Sorten immer stärker durchsetzten. Einige Supermärkte haben mit einer veränderten Präsentation dieses Produktes bereits gute Erfahrungen gemacht und konnten ihre Umsätze steigern, wie sich in den Gesprächen zeigte. Ähnliche Erfahrungen gab es auch bei anderen Produkten. Hilfreich ist dabei die starke Konzentration auf wenige deutschlandweit tätige Konzerne. Im Gespräch mit einem der LEH-Experten, meinte dieser in bezug auf Plattpflirsiche: „Wenn ALDI die plötzlich anfängt ins Sortiment zu nehmen, dann sieht der Kunde das, dann ist das noch günstig, dann nimmt er es noch mit und plötzlich ist es im Blickfeld. Weil 80 Prozent der Deutschen einmal pro Woche oder wie oft zu ALDI gehen. Dann plötzlich läuft so ein Artikel. Dann läuft der hinterher natürlich auch bei EDEKA.“ Neben der bloßen Reaktion auf veränderte Konsumentenwünsche ist der LEH also durchaus in der Lage Trends zu setzen. Auch andere Experten berichteten über ähnliche Erfahrungen.

Dazu kamen wie bereits beschrieben Themen, die sich mit der Erzeugung an sich beschäftigen. Bei Obst und Gemüse wurden Vertrauensaspekte immer wichtiger und die Such- und Erfahrungsaspekte traten etwas in den Hintergrund. Das Wachstum von biologisch erzeugten Produkten ist dafür ein eindrucksvolles Beispiel. Aber auch im konventionellen Bereich änderte sich einiges. In vielen Gesprächen kristallisierte sich als einschneidendes Erlebnis die Greenpeace-Kampagne zu angeblich vergiftetem Obst und Gemüse im Jahr 2006 heraus. Greenpeace kaufte im Einzelhandel Tafeltrauben ein, ließ diese analysieren und nach einem eigenen Schema bewerten. Diese Bewertung fiel für einige Ketten sehr negativ aus und führte zu großen Umsatzeinbußen, wie einer der Experten aus dem LEH anmerkte. Erstmal gab es einen gesellschaftlichen Fokus auf die Lebensmittelsicherheit bei frischem Obst und Gemüse, der zwar negativ war, aber in der gesamten Wertschöpfungskette ein Bewußtsein schuf, wie wichtig dieser bislang wenig beachtete Punkt ist. Der gleich Experte formulierte es so: „Wir wollen Sicherheit für unseren Kunden.“ Der Kunde solle „...das gesündeste Produkt erhalten“. Die in Kapitel 5.2 angedeuteten Rückstandsspezifikationen der einzelnen Unternehmen sind Ausdruck dieses gesellschaftlichen Anspruches, der vorher nie so klar in Form von Anforderungen an die Produktion formuliert war. Rückstände sind im deutschen Handel ein großes Thema und wie die beiden Experten aus Italien und Spanien anmerkten, in einem mit den Nachbarländern nicht vergleichbaren Ausmaß.

Die weiteren bereits genannten Trends, die zunehmend an die Branche herangetragen werden und Einfluß auf die VC haben, sind: Sozialstandards in der Produktion (1), Nachhaltigkeit (2) und Regionalität (3). Über die ersten beiden Punkte wurde in den Interviews nur wenig gesprochen, allerdings muß man sich nur die Internetseiten der großen Supermärkte in Deutschland

ansehen, um die Bedeutung für die einzelnen Firmen zu erkennen. Im Gegensatz zu besonders niedrigen Rückständen werden diese Projekte und die einzelnen Anforderungen an den Konsumenten kommuniziert. Der Begriff Regionalität ist noch nicht eindeutig allgemeingültig definiert. Drei Experten haben aber in ihren Unternehmen Konzepte, deren Alleinstellungsmerkmal eine jeweils unterschiedlich definierte regionale Herkunft der Artikel ist. Alle drei Unternehmen können diese Produkte nicht das ganze Jahr anbieten und sind auf wenige Produzenten angewiesen. Interessant in diesem Zusammenhang sind die Kundenreaktionen. Eines dieser Unternehmen beliefert Filialen außerhalb des eigentlichen Verkaufsgebietes, aus dem auch die regionalen Produkte stammen. Interessanterweise verkaufen sich die Regionalprodukte in diesen entfernteren Filialen aber besonders gut!

Die genannten Trends, entweder vom Verbraucher oder vom LEH initiiert, haben neben der Rückstandsthematik und den anderen Aspekten wie Regionalität, Sozialstandards und Nachhaltigkeit bedeutende Auswirkungen auf die Beschaffungskette, da damit die Anforderungen an die Vorlieferanten ansteigen und die Anzahl an verfügbaren Lieferanten, die diese erfüllen können, abnimmt.

7.2.3 Veränderte Risiken als Grund verstärkter Koordinierung in der Kette

Die Veränderungen in der Handelslandschaft hin zu größeren Unternehmen, andere Konsumentenerwartungen an das Produkt und von gesellschaftliche Gruppen zusätzlich formulierte Bedingungen, denen frisches Obst und Gemüse genügen muß, sind die großen Leitlinien der Branche, die bei der folgenden Betrachtung wesentlich weniger abstrakter Aspekte bedacht werden müssen. Die genannten Faktoren haben auch die Risikobewertung des LEH beeinflusst. Diese hat sich im Laufe der Zeit stark verändert, was Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette hatte.

Erster Punkt einer Risikobewertung ist die Wahrnehmung eines Unternehmens durch den Konsumenten. Logistische Probleme können z.B. dazu führen, daß bestimmte Artikel nicht kontinuierlich in den Geschäften vorhanden sind. Dies, Preisunterschiede und die äußere Qualität der Produkte sind die einzigen Attribute, die der Verbraucher direkt beurteilen kann. Ist er in einem dieser Punkte unzufrieden, wird er entweder nichts kaufen oder die Einkaufsstätte wechseln. Eine schlechte innere Qualität, z.B. schlechter Geschmack kann den Konsumenten beim Verzehr verärgern und vielleicht davon abhalten, dieses Produkt wieder zu kaufen oder er sieht sich dazu gezwungen, das Angebot eines anderen Unternehmens zu nutzen. Die vom Einkaufs-

wechsel betroffene Einkaufsstätte und ggf. das Unternehmen zu dem diese gehört, erleiden einen Vertrauens- bzw. Imageverlust, allerdings erst einmal nur bei diesem einzelnen Kunden und seinem unmittelbaren Umfeld.

Die Lebensmittelsicherheit ist hingegen nur von Fachleuten mit entsprechender Ausrüstung zu beurteilen, da beispielsweise zu hohe Rückstände von Pflanzenschutzmitteln keine direkten gesundheitlichen Auswirkungen haben. Nur mikrobiologische Verunreinigungen, z.B. Kot oder Salmonellen erkennt der Verbraucher gegebenenfalls noch, weiß diese aber meist nicht mehr einer Kontaminationsquelle zuzuordnen. Regionalität, die Einhaltung von Sozialstandards und Nachhaltigkeit hingegen sind Eigenschaften eines Produktes, die weder beim Einkauf noch danach wirklich beurteilt werden können. Genauso wie im Hinblick auf Lebensmittelsicherheit, vertraut der Endkunde seiner Einkaufsstätte. Organisationen wie Greenpeace oder Öko-Test kontrollieren und beurteilen in regelmäßigen Abständen die Anstrengungen des LEH bzgl. dieser Vertrauensattribute und publizieren das allgemeinverständlich beispielsweise in Form von Ranglisten. Werden bei einem Unternehmen Mängel offenbar, so erleidet es einen Glaubwürdigkeitsverlust, der sich in gravierenden Umsatzverlusten niederschlagen kann. Die Öffentlichkeit und damit potentiell alle Kunden werden infolgedessen über etwaige Mängel informiert, bewerten diese Informationen für sich und suchen eventuell bessere Unternehmen auf.

Konnte der Verbraucher Obst und Gemüse früher die meisten Eigenschaften direkt beim Kauf prüfen (Suchgut), so spielen heute, wie bereits beschrieben, die Vertrauensaspekte eine größere Rolle. Die negative individuelle Einschätzung eines Kunden bzgl. seines Einkaufes war schon immer ein Risikofaktor für den Einzelhandel, die explizit artikulierten gesellschaftlichen Anforderungen mit Ranglisten in Publikumsmedien sind aber erst in den letzten Jahren hinzugekommen. Das Risiko, seinen guten Ruf zu verlieren, ist damit also deutlich präsenter als vor den erläuterten Entwicklungen.

Der Respekt vor dem Vertrauen des Konsumenten ist in allen Gesprächen mit Experten aus dem LEH permanent zu spüren gewesen. Wie beschrieben hat man Angst vor möglichen Umsatzverlusten, wenn das eigene Unternehmen in der Öffentlichkeit negativ auffällt. Bzgl. der Lebensmittelsicherheit hat man im Einzelhandel gute Möglichkeiten, die Ware zu kontrollieren. Bei den anderen Eigenschaften aber, wie z.B. Regionalität, Einhaltung von Sozialstandards oder Nachhaltigkeit, kann sich der Einzelhandel trotz vieler Zertifizierungen und Verträgen nicht zu 100% sicher sein, daß wirklich alle vereinbarten Punkte von den Vorlieferanten immer eingehalten werden. Ein besonders hohes Risiko besteht natürlich für den LEH, wenn er sich mit

Werbeaussagen zu bestimmten Produkteigenschaften positioniert hat. Werden Nachhaltigkeit oder die Einhaltung bestimmter Mindeststandards bei den Arbeitsbedingungen in der Produktion besonders beworben und bei einer Kontrolle von Greenpeace oder Ökotest werden grobe Mißachtungen der Prinzipien offenbar, so sind die negativen Auswirkungen auf die Wahrnehmung durch den Konsumenten verheerend.

Die Risikofaktoren für den LEH haben sich also verändert, doch geht jedes Unternehmen damit anders um. In den Gesprächen mit den Experten zeigte sich, daß bestimmte Artikel als mehr oder weniger kritisch angesehen werden können bzgl. ihres Risikos. Das hat Auswirkungen auf den Umgang damit im Unternehmen. Als problematisch genannt wurden sehr oft Tafeltrauben, Kräuter und Erdbeeren, besonders aufgrund der Rückstandssituation. Ein Experte aus dem Zwischenhandel nannte Physalis als für sein Unternehmen kritisch, da es auch hier immer wieder Probleme mit zu hohen Pflanzenschutzrückständen gab. Handelt ein Unternehmen diese Produkte, ist nach eigener Einschätzung das Risiko, daß die Ware nicht den Anforderungen entspricht, höher als z.B. bei Kartoffeln oder Blumenkohl.

Neben der potentiellen Rückstandsbelastung sind aber noch andere Eigenschaften wichtig, wie kritisch sich die Beschaffung eines Produktes gestaltet. Ein Apfel oder eine Birne können problemlos gelagert und je nach Nachfrage vermarktet werden. Kopfsalat oder frische Kräuter hingegen sind quasi gar nicht lagerfähig, müssen als auf direktestem Weg vom Feld zum Konsumenten, da sonst die äußere Qualität der Ware leidet oder sie unverkäuflich wird. Der einzige, der bei nicht lagerfähigen Artikeln ein wenig steuern kann, ist der Produzent mit seiner Anbauplanung. Entwickelt sich aber das Wetter anders als erwartet und die Ware reift früher oder später, so sind auch seine Einflußmöglichkeiten sehr begrenzt. Allgemein sind die Eigenschaften eines, wie Obst und Gemüse, weitgehend unverarbeiteten Produktes für alle in der Kette mit Ausnahme des Produzenten nur noch schwer beeinflussbar. Wie ein Experte meinte, könne ein Fehler in der Produktion nicht mehr von den nachfolgenden Stufen ausgemerzt werden. Gut produzierte Ware allerdings könne auf dem Weg vom Feld zum Konsumenten fortlaufend durch schlechte Lagerung, Verpackung oder Transport an Qualität einbüßen. Generell sind auch alle Artikel kritisch, die besonders beworben werden mit den genannten sekundären Eigenschaften wie Sozialstandards oder anderen besonderen Labels.

Die immer stärkere Konzentration auf Abnehmerseite und daraus folgend die immer geringer werdende Anzahl an Entscheidern lassen traditionelle Formen der Risikobeherrschung schwie-

rig werden, genauso die oft große räumliche Entfernung zwischen Wareneingangslager und zuständigem Verkäufer. „Bounded rationality“ und Unsicherheit lassen die Transaktionskosten bei der Beschaffung in diesem Prozeßrahmen ansteigen. Beschafft ein Unternehmen in großen Mengen Artikel zentral, so ist es unter Umständen anfälliger für opportunistisches Verhalten der Vorlieferanten. Das führt dazu, daß der Auswahl der Lieferanten und der Koordinierung der Kette, dem Governancesystem besondere Bedeutung zukommt, um die aufgezeigten Risiken beherrschen zu können. Ein weiteres Resultat dieser Entwicklung ist offenbar die Reduktion der Lieferantenanzahl und die Konzentration auf diese ausgewählten, wie sich in den Gesprächen zeigte. Das betrifft sowohl die Relationen zwischen LEH und Zwischenhandel, als auch die zwischen Zwischenhandel und Produktion.

7.3 Der Zugang zur Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse

Genauso wie es in der Literatur (GEREFFI ET AL. 2001) und in Kapitel 3.2.3 dieser Arbeit näher erläutert wird, verhält es sich in Deutschland mit dem Zugang zur Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse. Allein ein gutes Produkt genügt nicht, um Teil der VC zu werden. Der Platz im Regal ist die begehrte Ressource, die der LEH nach seinen Bedingungen füllt. Die konzentrierte Beschaffung hat dazu auch zur Konzentration in den vorgelagerten Stufen beigetragen, wie bereits in Kapitel 7.2.1 erläutert.

7.3.1 Die Bedeutung von Lieferantenpools und der Zugang zu diesen

Unter den Experten herrschte Konsens, daß fast jedes Einzelhandelsunternehmen über einen festen Pool an Lieferanten verfügt, der mal größer, mal kleiner ist, dessen Mitglieder aber weitgehend festgelegt sind. Bei diesen ausgewählten Zulieferern beschafft der LEH dann fast seinen gesamten Bedarf an Obst und Gemüse. Der Zugang zu diesen Pools ist aber mitnichten frei. Ein Experte aus dem Zwischenhandel spricht davon, bei einem Kunden „reinzukommen“, also als potentieller Lieferant wahrgenommen zu werden, anbieten und folglich verkaufen zu können. Auch ein Experte aus dem Einzelhandel verwendete den Begriff des „Reinkommens“ hinsichtlich seiner Vorlieferanten. Die Befragten aus dem Handel sprechen von „langjährigen Partnern“ bzw. „Haus- und Hofdistributeuren“ (Experte aus dem LEH), oder davon, daß sie „ungern neue Lieferanten aufnehmen“ und lieber einen bisherigen Lieferanten dahingehend beeinflussen, „...daß er das Optimale ... rausholt“ für seinen Kunden (ein anderer Fachmann aus dem LEH). Wieder ein anderer der LEH-Fachleute konstatierte eine große „Hemmschwelle“ bzgl. der Aufnahme neuer Lieferanten. In einem anderen Zusammenhang meinte er, „...ein komplett neuer

Lieferant [sei] wahrscheinlich kein Thema...“, da die vorhandenen ausreichten und schon mal fast alle Produkte geliefert hätten. Der vierte der Befragten aus dem LEH, sprach diesbezüglich von einer besonderen „Verbindung“ zu den Lieferanten, die man eben in der Tiefe nur mit wenigen ausgewählten Unternehmen pflegen könne, und die langfristig und auf gemeinsame Entwicklung angelegt sei. Aber auch zwischen Produktion und Zwischenhandel gibt es solche exklusiven Beziehungen. Einer der Befragten aus einem Fruchthandelsunternehmen meinte, angesprochen auf die Auswahl der Lieferanten für Tafeltrauben aus Übersee, daß man sich eben auf bestimmte Partner in der Produktion verlasse, mit denen Absprachen trafe und so eine grob geschätzte Menge absicherte.

Die Aufnahme in einen Lieferantenpool, um bei diesem Begriff zu bleiben, bedeutet aber nicht unbedingt sofort eine konkrete Lieferzusage. Z.B. gibt es bei ALDI, Kaufland und Lidl Saisonabsprachen, d.h. man wird vor der Saison als Partner ausgewählt, der festgelegte Produkte an festgelegte Niederlassungen liefert. Dabei werden weder Mengen noch Preise ausgehandelt, wie z.B. in dieser Aussage ein Experte aus dem Zwischenhandel dargestellt: „Natürlich ist der Preis dann nicht klar und die Mengen sind auch nicht klar, aber die generelle Entscheidung ist, ihr seid unser Partner, das war klar. Und wir wußten dann auch, wie viele Gesellschaften wir pro Woche beliefern können.“ Hierbei ging es um die Belieferung von ALDI mit einem zentral eingekauften Artikel. Für alles, was zentral beschafft wird, werden Saisonabsprachen getroffen, im Gegensatz zu den von den einzelnen Niederlassungen dezentral eingekauften Produkten. Lidl und Kaufland treffen solche Vereinbarungen für ihr ganzes Sortiment an Obst und Gemüse, andere Unternehmen wie z.B. EDEKA aber nur für bestimmte Anteile. Für alle übrigen Artikel halten sich die Einkäufer aber trotzdem an die bekannten, festen Lieferanten, wobei es hier eine gewisse Freiheit gibt, neues auszuprobieren oder während der Saison die Partner zu wechseln. Welcher Prozentsatz an Ware genau in Form solcher Absprachen abgesichert wird, liegt sowohl an der unterschiedlichen Struktur der Unternehmen als auch an unterschiedlichen Strategien.

Interessant ist die Betrachtung der aufgezeigten Strukturen im Lichte der Transaktionskostentheorie und der Ideen zur VC von GEREFFI (VGL. KAPITEL 3.2). Die Reduktion auf wenige Zulieferer ist für den LEH aus transaktionskostentheoretischer Sicht positiv. Durch die längerfristigen Beziehungen reduziert sich die Unsicherheit, die Frequenz an Transaktionen erhöht sich. Durch den Aufbau von Vertrauen reduziert sich die Anfälligkeit für opportunistisches Verhalten. Auch dem Faktor der „bounded rationality“ verliert damit an Risiko, da die Komplexität der Beschaffung reduziert wird, wenn man sich auf bestimmte Partner konzentriert. Um Zugang zu den Ketten zu erlangen, müssen die Lieferanten transaktionskostenspezifische Investitionen

vornehmen, z.B. unterschiedliche Zertifizierungen erlangen oder Investitionen leisten die für besondere Voraussetzungen notwendig sind, die der Wunschpartner verlangt. Das können logistische Aspekte sein, spezielle Verpackungen wie Kartons oder Mehrwegsteigen, aber auch Investitionen, um die Saison verlängern oder eine besondere Qualitätsvorstellung umsetzen zu können. Auch diese spezifischen Investitionen stabilisieren die Verbindungen, da man die Kosten dafür zuerst erarbeiten möchte.

Nimmt man die Governancemodelle von GEREFFI als Basis, wie in Kapitel 3.2.7 beschrieben, so hat sich die Beschaffung von Obst und Gemüse von der marktlichen Koordination hin zu den intermediären Typen entwickelt. Hierarchische Strukturen findet man dort, wo die jeweils benachbarten Stufen den Zwischenhandel selbst erledigen, entweder der LEH mit Einkaufsbüros direkt vor Ort oder die Produzenten, die im Rahmen einer EO ihre Ware bündeln und selbst vermarkten.

7.3.2 Zugangsmöglichkeiten und -kriterien

Solange die bewährten Zulieferer problemlos ihre Aufgabe erfüllen, stellt sich für die Einkäufer keine Frage nach neuen Beschaffungsquellen, wie man den Experteninterviews entnehmen kann. Ein Experte aus dem LEH, ein Einkäufer, meinte bezüglich neuer Lieferanten, daß er sich bei Angeboten fremder Unternehmen zuallererst Gedanken machte, wie zufrieden er mit der aktuellen Situation sei. Folgende Fragen stellen sich ihm dabei: „...[M]an schaut sich sein aktuelles Lieferantenportfolio an und bewertet, wie zufrieden ist man hier? Und hat man hier vielleicht Lücken oder sieht man Verbesserungsbedarf, einfach anhand dessen, wie bin ich positioniert am Markt (...)? Bin ich da erfolgreich? Bin ich mit meiner Qualität in Relation zu den anderen zufrieden? Habe ich preislich eine gute Situation im Vergleich zu den anderen, das heißt, kann ich mit einer schönen Kalkulation mich gut am Markt behaupten?“

Auch einer der Interviewpartner aus dem Zwischenhandel sieht für sein Unternehmen nur die Chance ein neues Produkt an seine LEH-Kunden liefern zu dürfen, wenn einer der bestehenden Lieferanten Fehler macht.

Bevor es also keine Probleme mit den bestehenden Lieferanten gibt, stellt sich die Frage nach der Neuaufnahme von Lieferanten gar nicht. Kommt es dann doch dazu, so müssen die Kandidaten eine Vielzahl an Kriterien erfüllen, um überhaupt in Frage zu kommen. Diese lassen sich grob in technische Anforderungen (1), Erwartungen bzgl. Zuverlässigkeit und opportunisti-

schem Verhalten (2) und solche im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität (3) unterteilen. Dabei ist zu bedenken, daß sich der Einzelhandel nie auf nur einen Lieferanten für ein Produkt verläßt, wie alle Befragten aus dieser Stufe der Kette feststellten. Lieber wird ein Zulieferer beibehalten, der bei weitem nicht die Erwartungen erfüllt, als die gesamte benötigte Menge eines Produktes bei nur einem einzigen Unternehmen zu beziehen.

Bei den technischen Anforderungen sind zuallererst die jeweils erforderlichen Zertifikate zu nennen, die beim Thema Governance genauer betrachtet werden. Einer der LEH-Experten nannte noch die logistische Ausstattung, also die Fähigkeit eines Zulieferers nach Kundenwunsch exakt zu beliefern. Die beiden Befragten aus der Produktion und ein deutscher Experte nannten als weiteres Kriterium eine gewisse Größe. Der italienische Produzent meinte, man müsse als bedeutender Lieferant wahrgenommen werden, um als Zulieferer in Betracht zu kommen und anbieten zu dürfen. Auch er meinte damit eine gewisse Größe.

Als weiteres wichtiges Auswahlkriterium sowohl für den Zwischenhandel als auch für die Produktion als Zulieferer nannten diverse Experten „Struktur“ (zwei Fachleute aus dem Zwischenhandel und ein Experte aus dem LEH). Gemeint ist damit z.B. in bezug auf die Produktion die Anzahl an Einzelproduzenten und deren Flächengrößen, für den Experten aus dem LEH aber auch die Anstrengungen zur Sortenentwicklung und der Anteil an Eigenproduktion bei Produzenten. Einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel nannte die direkte Verbindung zur Erzeugung als Kriterium für den LEH bei der Auswahl seiner Vorlieferanten.

Einer der deutschen Experten, der sich stark mit der deutschen Produktion beschäftigt, sprach davon, daß z.B. fehlende Produkte oder keine kontinuierliche Belieferung eine große Barriere beim Zugang zur VC darstellen könnten. Schwierig sei es darüber hinaus auch, wenn der potentielle Lieferant dem LEH über das Produkt hinaus keinen Mehrwert anbieten könne, z.B. in Form von Dienstleistungen die eine Erleichterung bei der Beschaffung darstellen.

Bei der zweiten Gruppe an Faktoren, die die Experten für die Lieferantenauswahl als wichtig erachten, fallen Entscheidungen mehr subjektiv. Oft genannt wurde Vertrauen zwischen Vorlieferanten und Abnehmern, aber auch Zuverlässigkeit. Einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel meinte betreffs der Produzenten in Übersee, von denen sein Unternehmen Tafeltrauben produzieren läßt, folgendes: „Weil wir nicht ständig vor Ort sein können, um alles zu kontrollieren, muß man den Leuten auch ein Stückweit vertrauen, daß sie es so machen, wie wir es abgesprochen haben.“ Er sprach auch davon, wie wichtig ein „persönlicher Draht“ zwischen

Ein- und Verkäufer sei. Referenzen stellen ein weiteres bedeutendes Auswahlkriterium dar, einer der Befragten aus dem LEH sagte: „Dann geht natürlich sehr viel in den Bereich Referenzen, sprich, sind das Lieferanten, die unsere Unternehmensgruppe oder andere Mitbewerber von uns schon erfolgreich beliefert haben mit diesem Produkt, so daß man die Ware oder die Qualität des Lieferanten schon ein bißchen beurteilen kann.“ Ähnlich sah es der Befragte aus der italienischen Produktion. Ein bestimmter Einfluß persönlicher Vorlieben oder Abneigungen ergibt sich trotz aller Professionalität fast zwangsläufig und wird von fast allen Experten so gesehen.

Der dritte Bereich, die Qualität der Dienstleistung wird zwar auch als Auswahlkriterium für neue Lieferanten genannt, aber ist vor einer ersten Lieferung nicht selbst zu beurteilen, sondern nur über Referenzen oder aus früheren Erfahrungen. Vor der endgültigen Aufnahme als fester Zulieferer gibt es aber oft Probefieferungen wie einer der Interviewpartner aus dem Zwischenhandel meinte: „Und wenn jemand Neues käme, den wir aufnehmen wollen, dann würde man wahrscheinlich erst mit kleineren Versuchen starten. Also, er wird nicht ein vollwertiger Partner sein.“ Wie lange ein Lieferant bis zur endgültigen Akzeptanz dergestalt getestet wird, wurde in den Interviews nicht explizit angesprochen, aber es scheint abhängig vom Produkt und einigen anderen Faktoren auch mal Jahre dauern zu können, bis diese Phase endgültig überwunden ist. Eine derartige Testperiode ist auch für die Beziehungen zwischen Zwischenhandel und Produktion nicht unüblich. Der gleiche Experte nannte dann als erste Maßnahmen vor der endgültigen Aufnahme eines neuen Zulieferers Testlieferungen und daran anschließend Untersuchungen auf Pflanzenschutzmittelrückstände und weitere Parameter für innere und äußere Qualität als obligatorisch an.

Ein weiteres Kriterium für fast alle der Befragten war die Flexibilität im Umgang mit Problemen. Gemeint ist damit die Reaktion der Zulieferer auf unvorhergesehene Ereignisse in der Produktion oder auf dem Weg zum Kunden, die zu Versorgungsengpässen oder Verspätungen führen könnten. Wenn beispielsweise die Erdbeeren aus Deutschland aufgrund starker Regenfälle auf dem Feld verschimmeln oder die Lieferungen mit spanischem Eisberg Salat wegen starker Schneefälle und damit verbundenen Sperrungen auf französischen Autobahnen nicht in Deutschland ankommen, so sind das Phänomene, die die gesamte Branche betreffen. In der Form, wie man allerdings als Zulieferer damit umgeht und versucht, die Auswirkungen für den Kunden möglichst zu begrenzen, gibt es große Unterschiede. Positiv ist eine frühzeitige Information bei Problemen oder Verzögerungen. Allerdings gibt es auch negative Beispiele, z. B. wenn über die verspätete Ankunft eines LKW vor der Anlieferung nicht informiert wird oder

eigene Fehler nicht eingestanden werden. Dies ist ein wichtiges Kriterium für den LEH bei der Beurteilung seiner Zulieferer.

Der deutsche Produktionsexperte nannte die „Unternehmerpersönlichkeit“ als weiteres entscheidendes Kriterium. Sprich inwieweit sich ein potentieller Zulieferer auf die Anforderungen seiner Kunden einstellen könne, sei entscheidend für den Erfolg der Bemühungen. So könnten sich auch kleine Produzenten ihren Platz in der Beschaffungskette erarbeiten, indem sie eine spezielle Nische besetzten.

Es gibt noch eine weitere Barriere für den Zugang zu den Lieferantenpools. Vor der Aufnahme in den Lieferantenpool entstehen für beide potentiellen Vertragspartner Transaktionskosten in Form von Such- und Informationskosten: z.B. Informationsbeschaffung über den Partner, Kosten für die Vertragsverhandlungen. Im Kapitel 3.1.5 ist von versunkenen Kosten die Rede. Die Transaktionskosten, die für den Zugang anfallen, sind von der eigentlichen Transaktion, also dem Ein- und Verkauf des Produktes zu trennen. Bei der Preiskalkulation später gelten sie als ‚versunken‘ und sind nicht mehr zu berücksichtigen. Für Lieferanten außerhalb des Lieferantenpools sind diese Kosten aber erst noch zu leisten und stellen eine weitere Hemmschwelle für den Zugang zur VC dar.

Die Bedeutung der einzelnen Kriterien ist keinesfalls immer gleich. Wie bereits beschrieben, spielt die persönliche Komponente bei der Lieferantenauswahl und –bewertung eine nicht unentscheidende Rolle. Allgemeine Trends sind daher aus den Expertenaussagen nicht zu extrahieren. Die Entscheidungen für oder gegen einen Zulieferer werden aber so weit möglich versachlicht, auch wenn man aus den Antworten der Experten im Zwischenhandel und der Produktion die Unsicherheit bzgl. der Sachlichkeit der Kunden heraushört.

7.4 Governance

Die Bedeutung und Notwendigkeit von Governance für komplexe Beschaffungsketten nimmt in der Literatur breiten Raum ein, wie in den Kapiteln zur VCA dargelegt wurde. Dieses Thema war daher auch in den Experteninterviews von großer Bedeutung. Bei der Darstellung der Ergebnisse zum Thema Governance wird die Dreiteilung von Governance nach KAPLINSKY ET AL. (vgl. Kapitel 3.2.4) in eine legislative, exekutive und judikative Governance berücksichtigt und die Erläuterungen sind dahingehend strukturiert, ergänzt um einen Punkt, der sich mit der Umsetzung der Regeln befaßt.

7.4.1 Die Rahmenbedingungen

Wie ein Experte aus dem Zwischenhandel erläuterte, lagen den traditionellen Austauschbeziehungen auf dem Großmarkt nur selten lang laufende Verträge zugrunde. Es zählte der Preis, der tagesaktuell nach Marktlage ausgehandelt wurde und stark schwanken konnte. Die Belieferung des Lebensmitteleinzelhandels ist im Gegensatz dazu mittlerweile komplett anders organisiert. Supermarktketten in Deutschland (genauso in Österreich und in der Schweiz) planen detailliert ihre Beschaffung in der Regel im Wochenrhythmus, d.h. von einer Woche auf die nächste, wie fast alle Fachleute implizit oder explizit anmerkten. Bei besonderen Aktionen oder bestimmten Artikeln gibt es auch etwas mehr Vorlauf. Vor der Saison gibt es grobe Planungen. Preise werden normalerweise Woche für Woche abgesprochen und danach neu verhandelt, genauso die exakten Liefermengen. Der LEH oder auch große Zwischenhändler verfügen für diesen Zweck über einen Pool an geeigneten Lieferanten, die für die Belieferung in Frage kommen, wie bereits in Kapitel 7.3 erläutert wurde. Nur von diesen Unternehmen werden Angebote abgefragt bzw. akzeptiert. Um diesen Status zu erreichen, muß man gewisse Grundvoraussetzungen erfüllen, die je nach beliefelter Einzelhandelsgruppe variieren. In jedem Fall ist vorab vom Lieferanten ein sehr detailliertes Vertragswerk zu unterzeichnen, das die genauen Rahmenanforderungen formuliert. Bestandteile dieser Verträge sind Zahlungs- und Haftungsfragen, aber auch Konditionsvereinbarungen. So fordern fast alle Unternehmen Rückvergütungen von ihren Lieferanten, z.B. abhängig vom Umsatz, wie ein Experte aus dem Zwischenhandel anmerkte. Dazu kommen noch andere Vorgaben, die im Folgenden genauer beleuchtet werden. Wichtig ist jedoch, sich zu verdeutlichen, daß die Anerkennung als Lieferant noch keine Lieferzusage darstellt. Weder wird dabei Ware verkauft, noch Preise ausgehandelt, sondern lediglich ein Rahmen für die wöchentlichen Angebote geschaffen.

7.4.2 Legislative Governance

7.4.2.1 Anforderungen und Spezifikationen

Der aus der Literatur und anderen Veröffentlichungen bekannte Teil der legislativen Governance ist bereits in Kapitel 5.2 behandelt worden. Genaue Informationen zu den Vertragsinhalten im Bereich Obst und Gemüse gibt es aber dort nur wenige. Daher wurden diese Themen auch in einigen Interviews angesprochen. Grundlegende Dinge wie eine pünktliche und genaue Belieferung mit Ware, die in der äußeren Qualität den Anforderungen entspricht wurden dabei

zwar erörtert, jedoch lagen der Fokus und auch das Interesse der Befragten nicht auf diesem Bereich.

Neben Konditionen und erforderlichen Zertifikaten stellt der LEH gegenüber seinen Vorlieferanten eine Vielzahl weiterer Anforderungen auf. Diese sind nicht unbedingt alle in einem Vertragswerk gebündelt, sondern haben sich im Laufe der Zeit entwickelt und bestehen aus einer Vielzahl an Vorschriften, so die Experten. Seit einigen Jahren verfügt jedes deutsche Einzelhandelsunternehmen über eigene Rückstandsspezifikationen, mit denen die Mengen und Anzahl maximal akzeptierter Rückstände von Pflanzenschutzmitteln und Kontaminanten in Obst und Gemüse geregelt werden. In Ansätzen ist das aus der Literatur bekannt, jedoch haben sich die Vorgaben weiterentwickelt.

Die Anforderungen gehen weit über die gesetzlichen Regeln hinaus und sind sehr unterschiedlich, wie einer der Experten aus dem Zwischenhandel anführte. Neben der Berücksichtigung der Auslastung des RHGs werden die einzelnen Werte teilweise summiert. Daneben wird die Akute Referenzdosis (ARfD) betrachtet, ein Wert, der für die Aufnahme des aufgefundenen Stoffes das Risiko für besonders sensible Konsumentengruppen anzeigt. Wie der Experte anführte, sind die beiden strengsten Vorgaben im Markt die von ALDI und Lidl/Kaufland, wobei bei ersterer eher die maximale Anzahl der verschiedenen Pflanzenschutzmittel anspruchsvoll ist und bei der zweiten die Auslastung des RHGs, die nur bei einem Drittel des offiziellen Wertes liegen darf. Nicht in jedem Fall garantiert die Einhaltung der einen Spezifikation auch die Einhaltung der anderen. Die Produzenten müssen ihre Produktion auf eine der beiden Spezifikationen ausrichten, wie einer der Experten aus dem Zwischenhandel anmerkte.

Zum Komplex Pflanzenschutzmittelrückstände gehören auch Vorgaben z.B. nur QS-zertifizierte oder speziell vom Unternehmen bestimmte Labore mit der Analyse auf Pflanzenschutzmittelrückstände zu beauftragen. Fast ausnahmslos wird in diesen Regelungen auch die Berücksichtigung des analytischen Streubereiches ausgeschlossen. Einige Unternehmen verlangen zudem von ihren Vorlieferanten anhand von vorgegebenen Prüfplänen, Analysen für die gelieferten Produkte über eine spezielle Datenbank zu beauftragen. Wie der Experte weiter anführte, führen einige LEH-Unternehmen auch Listen mit Pflanzenschutzmitteln, deren Einsatz im Anbau verboten ist. Kaufland akzeptiert für einige Artikel nur Ware, die vorher von externen, von Kaufland beauftragten Probenehmern geprüft wurde, wie einige Experten anführten.

Es gibt aber noch eine Vielzahl anderer Anforderungen, wie sich in den Gesprächen herausstellte. So gibt es bei einigen LEH-Unternehmen genaue Spezifikationen, wie Paletten gepackt

werden sollen. Bei einem anderen gibt es die Maßgabe, daß alle verpackte Ware grundsätzlich mit Klasse II ausgezeichnet werden muß, obwohl die Ware Klasse I zu entsprechen hat, wie einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel erläuterte. ALDI verlangt z.B. auf den Etiketten die GLOBALG.A.P.-Nummer (GGN) des Erzeugers. Daneben fordern alle deutschen LEH-Unternehmen, daß neben den gesetzlichen Regelungen zur Sortierung und Kennzeichnung der zehn wichtigsten Obst- und Gemüsearten, resultierend aus den beiden Verordnungen VO (EG) Nr. 1234/2007 und VO (EU) Nr. 543/2011, für die übrige Ware die UN/ECE-Standards angewandt werden. Auch Vorgaben zur Umverpackung werden zwischen dem LEH und seinen Zulieferern explizit geregelt. So verwenden einige Unternehmen wiederverwendbare Steigen wie EPS oder eigene Systeme, wie z.B. ALDI Süd. ALDI Nord hingegen hat eigene Kartons mit einem speziellen Design entwickelt.

In einigen Bereichen ist die Festlegung der geschriebenen Regeln auch Diskussionsergebnis zwischen LEH und Zulieferern. Wie einer der Experten aus dem Zwischenhandel berichtete, gäbe es Kunden, die innerhalb des großen Rahmens der bereits festgelegten Spezifikationen, neu auftretende Probleme zusammen mit der Produktion lösen. Kollidieren z.B. die Regeln mit der Realität so stark, daß der Handel unmöglich würde, so würden bei diesen Kunden in bestimmtem Rahmen Ausnahmeregelungen getroffen, zeitlich befristet oder dauerhaft, um trotzdem Ware handeln zu können.

7.4.2.2 Machtverhältnisse und Informationsverteilung

Um ein Governancesystem überhaupt entwickeln und durchsetzen zu können, ist Macht und Legitimität vonnöten, wie in der Literatur beschrieben wird, aber auch Vertrauen. Aus allen Experteninterviews, auch denen mit Vertretern des LEH, ist klar ersichtlich, daß die VC für Obst und Gemüse prinzipiell „buyer-driven“, d.h. vom Käufer gesteuert wird. Bzgl. der Macht ist die Verteilung nicht so klar. Grundsätzlich ist der LEH der mächtige Pol, wie einer der LEH-Experten darlegte: Der Handel „...weiß schon, daß er letztendlich am längeren Hebel sitzt bei den Frischeprodukten, wenn sie denn da sind.“ Ein anderer Befragter aus dem Einzelhandel meinte dazu, daß es generell eine Überproduktion gäbe und daher einen richtigen Mangel an bestimmten Produkten nur in Ausnahmefällen. Nur in diesen Mangelsituationen sei noch der Anbieter in der mächtigen Position, weil er die vom LEH dringend gesuchte Ware anbieten kann. Dies gilt für Standardprodukte, die von vielen Erzeugern hergestellt werden und in großer Menge verfügbar sind. Je spezieller die Anforderungen an das Produkt jedoch sind, beispielsweise wenn besonders aufwendige und kostenintensive Kontrollen der Ware vor der Ernte

durchgeführt werden müssen oder es in einer Region für die gewünschte regionale Ware nur wenige Erzeuger gibt, desto stärker verschiebt sich das Machtverhältnis in Richtung der Zulieferer. Diese Abhängigkeit sahen alle Vertreter aus dem LEH, wobei sie nicht alle so explizit die Machtthematik ansprachen wie einer der Experten mit dieser Aussage, als es um Vertragsanbau ging: „Und darum bin ich immer noch sehr vorsichtig, was solche Konstruktionen betrifft, wo man sich von einem Lieferanten so abhängig macht. Weil natürlich, die Machtverhältnisse sind dann verschoben“ und weiter, er wolle „nicht unbedingt in die Situation kommen, daß wir von einem abhängig sind“.

Einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel nannte noch einen weiteren Punkt, der die Macht des LEH begrenzt. Ein Lieferant ist für einen Kunden umso wichtiger, je mehr Artikel oder je mehr Menge er liefert. So ein Zulieferer ist nicht so leicht zu ersetzen und das Machtverhältnis verschiebt sich zugunsten des Lieferanten. Grundsätzlich bestehen besonders in sehr stark koordinierten Ketten immer Abhängigkeiten in alle Richtungen zwischen allen Beteiligten, wie einer der Zwischenhandelsexperten bemerkte und auch die Experten aus dem LEH unterstrichen. Dies ist z.B. ersichtlich, wenn ein abgesprochener Saisonstart mit importierter Ware nicht stattfindet, weil noch heimische Produkte auf dem Markt sind. Der gleiche Zwischenhandelsexperte führte ein Beispiel an, bei dem sich der Produzent darauf verlassen hatte, daß ihm ab einem bestimmten Zeitpunkt Ware abgenommen würde. Er hatte dementsprechend seine Anbauplanung darauf ausgerichtet, d.h. eine spezifische Investition getätigt. Andernfalls hätte er einen späteren Saisonstart geplant. Ein Verkauf in andere Kanäle war in diesem Fall nur schwer möglich. Auch wenn der LEH sich in diesem Fall opportunistisch verhielt und sowohl Vertrauen als auch Macht mißbrauchte, hat der Produzent keineswegs die Belieferung komplett eingestellt, wie der Experte berichtete.

Im Zusammenhang mit Macht wurde auch immer wieder die Konzentration auf Erzeugerseite als Mittel angesehen, das Ungleichgewicht zumindest etwas auszugleichen. Der deutsche Produktionsexperte meinte jedoch, daß besonders bei nicht lagerfähigen Frischprodukten das Instrument der EO nicht wirklich zum Aufbau eines mächtigen Gegenpols gegenüber dem LEH beitragen konnte.

Wichtig ist im Zusammenhang mit Macht auch die Verteilung von Informationen. So merkte der italienische Produktionsexperte Folgendes an: er als italienischer Produzent verfüge zwar über die Marktinformationen aus Italien, aber nur über lückenhafte zum restlichen europäischen

Markt. Sein LEH-Kunde hingegen bekäme alle Informationen über die gesamteuropäische Situation, woraus ihm ein Vorteil erwüchse und damit ein Machtzuwachs, da er seine Preisvorstellungen besser an das reale Marktgeschehen anpassen könne.

Der deutsche Produktionsexperte kam beim Thema Macht auf die sogenannten Clubsorten, die mittlerweile an Bedeutung gewonnen hätten. Hierbei handelt es sich z.B. um bestimmte Apfel- oder Kartoffelsorten, bei denen der Züchter genaue Vermarktungsregeln vorgibt. Er ist hier in der Machtposition, da von seiner Entscheidung abhängt, welcher Produzent für die Erzeugung und welcher Supermarkt für die Vermarktung zuständig sein darf.

Die grundsätzliche Frage der Legitimität einer Koordinierung der Kette durch den LEH wurde von keinem der Experten groß in Zweifel gezogen, allerdings nicht ohne Kritik. Man sieht den LEH als Experten und Verbindung zum Konsumenten, der schlußendlich der wichtigste Part in der Kette ist. Einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel merkte an: „[D]ie letzte Konsequenz ist, der Verbraucher übt seine Macht aus, indem er die Ware kauft oder liegen läßt.“ Die Koordinierung der Kette durch den LEH und die Beschaffung nach dessen Wünschen wird daher grundsätzlich so akzeptiert. Allerdings ist man nicht unbedingt mit der Form oder besser gesagt mit den Unterschieden in der Koordination je nach LEH-Gruppe einverstanden. Zwei der Experten aus der Produktion sprachen z.B. davon, wie aufwendig es ist, die vielen unterschiedlichen Zertifizierungen für alle Kunden zu absolvieren. Zudem gibt es nur wenig Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Anforderungen der Kunden. Auch die unterschiedlichen Verpackungen bereiten Probleme, da mittlerweile sehr viele Abnehmer nicht miteinander compatible Mehrwegsysteme einsetzen.

Vertrauen zwischen den Akteuren ist wie bereits bemerkt ein weiterer Schlüsselbaustein, um ein Governancesystem in einer VC zu etablieren. Über Vertrauen in der Kette wurde umfangreich gesprochen. Jeder der Experten sprach davon, wie wichtig es sei, den direkten Partnern in der Kette zu vertrauen, da sonst die Beschaffung nicht reibungslos funktionieren könnte.

7.4.3 Umsetzung der Regeln

Die Regeln, die für die Belieferung der deutschen Supermärkte einzuhalten sind, sind wie bereits dargelegt sehr komplex und unterscheiden sich von Gruppe zu Gruppe oft sehr. Besonders für kleine Lieferanten oder solche aus weniger entwickelten Ländern ist die Umsetzung daher oft schwer, wie bereits in Kapitel 3.2.9 erläutert. Prinzipiell gilt diese Aussage aber auch für alle anderen Lieferanten, unter Umständen auch für große Lieferanten aus Industrieländern,

wenn man die Aussagen der Experten durchgeht. Neben logistischen und anderen Aufgaben übernimmt der Zwischenhandel daher zusätzlich die Schulung der Produzenten im Ursprung, um die Anforderungen des LEH richtig umzusetzen. Einer der Experten aus dem Zwischenhandel sprach von der „Betreuung der Produktion“, die sein Unternehmen zu leisten habe. Ähnlich sieht es ein anderer Experte, ebenfalls aus dem Zwischenhandel: „...[E]s ist nicht nur dieses Thema QS [hier im Sinne von Qualitätssicherung, Anm. des Autors], sondern auch die ganze Arbeit, die eben entsteht, bis die Ware hier ist. Die ganzen Gespräche und das ist sehr viel weniger Arbeit mit festen Partnern, mit denen ich kontinuierlich arbeite...“ Dazu gehört es, neben der Steuerung und einer guten Planung, auch die Lieferanten zu schulen und „mitzunehmen“, wie es der gleiche Befragte ausdrückte. Einige Unternehmen lassen die Ware sogar vor dem Versand an den LEH auf eigene Kosten auf Rückstände analysieren, um die Konformität mit den Vorgaben sicherzustellen. Laut einem weiteren Experten aus dem Zwischenhandel ist es fundamental, mit seinen Lieferanten jedes Jahr aufs Neue die Saison so vorzubereiten, daß die Rückstandsregeln des LEH eingehalten werden. Auch er läßt die Ware vor der Auslieferung als zusätzliche Sicherheit auf Pflanzenschutzmittelrückstände analysieren, damit es keine Probleme mit den Kunden gibt. Drei der Befragten nannten eine persönliche Betreuung der Produzenten auch in entfernteren Gebieten als weiteren wichtigen Punkt, wie man die Umsetzung der Vorgaben fördern kann. Der enge Kontakt in die Produktion fördert den Informationsfluß und der Zwischenhändler in Deutschland wird über Probleme und Gefahren für die eingekaufte Ware früher informiert.

Sehr interessant ist das Verhalten des LEH. Kaufland beispielsweise kümmert sich direkt um seine Partner in der Produktion und diskutiert mit ihnen die Regeln, auch wenn es nicht unbedingt ein direktes Vertragsverhältnis gibt. Vor der Saison werden gemeinsam Pflanzenschutzpläne erarbeitet und Rückstandsregeln diskutiert, wie den Statements einiger Experten zu entnehmen ist. In der ALDI-Gruppe hingegen gibt es keine oder nur sehr wenig Zusammenarbeit mit der Produktion in dieser Weise. Die Verantwortung für die Umsetzung der Regeln wird hier komplett den direkten Vertragspartnern, meist deutschen Zwischenhändlern übertragen ohne jede weitere Hilfestellung oder Diskussion, wie einer der Experten berichtete. Andere LEH-Ketten bewegen sich mit ihrem Einsatz in der bzw. ihrer Beziehung zur Produktion zwischen den beiden genannten Extremen.

7.4.4 Exekutive Governance - Durchsetzung und Kontrolle

Eine konsequente Umsetzung der Vorgaben seitens der Produktion ist ein Aspekt, die konsequente Durchsetzung auf seiten des LEH ein anderer. Wie die Experten berichteten, gibt es hier durchaus Unterschiede. So meinte ein Experte aus dem Zwischenhandel, daß es unter seinen LEH-Kunden solche Unternehmen mit formal strengen Anforderungen gäbe, diese aber in der Praxis kaum Bedeutung hätten, weil es keine Kontrollen gäbe. Er sagte, der Kunde „hätte weder Zeit noch Lust, sich darum zu kümmern“ - eine Aussage, die andere Experten in bezug auf diesen Kunden bestätigten. Auch zwei weitere Fachleute berichteten davon, wie sie selbst erlebt hätten, daß trotz offizieller Anforderung Ware ohne Zertifikat zugekauft wurde, die zudem laut Analyseergebnissen die Rückstandsvorgaben nicht einhielt. Beide Fälle trugen sich nicht in zentral organisierten Unternehmen zu. Einer dieser Experten meinte, es gebe in der von ihm angesprochenen Firma Zwänge, die es nicht zuließen, die Belieferung an die einzelnen angeschlossenen Supermärkte einzustellen. Daher akzeptierte man es lieber in gewissem Maße Ware anzunehmen und zu verteilen, die nicht den Vorgaben entspricht. Es ging aber immer um Ware, die lebensmittelrechtlich einwandfrei war. Der andere Fachmann nannte für den von ihm geschilderten Fall Preiszwänge.

Zur konsequenten Durchsetzung der Vorgaben gehört es auch, diese zu kontrollieren. Für die Vorgaben zu den Rückstandshöchstmengen ist es notwendig, die Ware in einem chemischen Labor untersuchen zu lassen. Das kostet Zeit und Geld und die einzelnen Unternehmen des LEH gehen hier sehr unterschiedlich vor. Einige Unternehmen wie Kaufland lassen bestimmte Artikel bereits im Ursprung losgenau analysieren, wie mehrere Experten berichteten. Ware, die nicht beprobt wurde oder nicht den Vorgaben entspricht, wird im Zentrallager später nicht angenommen. Andere Unternehmen wie ALDI oder EDEKA schicken in unterschiedlicher Frequenz die Ware nach Eingang in ihren Zentrallagern ins Labor. Problem bei dieser Vorgehensweise ist, daß fehlerhafte Artikel einige Tage weiter gehandelt werden, bis das Ergebnis vorliegt. Eine direkte Reaktion in Form eines Verkaufstopps ist dann meist nicht mehr möglich. Andere Unternehmen lassen nur sporadisch Ware lebensmittelchemisch untersuchen und konzentrieren sich auf die äußere Qualität, wie einer der Experten aus dem LEH anmerkte.

Für die Überwachung der übrigen Regeln, z.B. der Vermarktungsnormen oder zur Überwachung der Warenflüsse bei Regional- und Bioprodukten, werden in einigen Fällen externe Dienstleister engagiert - wie in einem der Unternehmen bei dem einer der Experten arbeitet - die z.B. im Ursprung die Verpackungsanlagen der Erzeuger besichtigen oder im Zentrallager

die Ware begutachten auf Konformität mit den Vermarktungsnormen der EU bzw. der UN/ECE. So macht das nach Aussage einiger Befragter z.B. ALDI Süd. Gibt es Zweifel bzgl. der Herkunft eines Artikels und es handelt sich z.B. um einen Regionalartikel, so werden von einem der Experten aus dem LEH manchmal Isotopenanalysen in Auftrag gegeben. Mit dieser Art Analyse läßt sich nachweisen, ob Ware in Deutschland produziert wurde oder aus dem Mittelmeerraum importiert wurde. Je höher die Anforderungen werden und je höher das Risiko wird, desto stärker sind auch die Kontrollen. Der Fachmann, in dessen Unternehmen besonders Bioprodukte eine Rolle spielen, meinte, daß er diese genannten Kontrollen durch externe Dienstleister vor allem bei dieser einen besonderen Artikelgruppe durchführen ließe und nicht bei den übrigen Produkten, unter anderem aus Kostengründen. Er wies zudem daraufhin, wie schwierig die Arbeit mit externen Dienstleistern sei, da diese nicht auf einem einheitlichen Niveau arbeiteten.

Ist bereits vor der Anlieferung klar, daß die Ware den Spezifikationen des Kunden nicht entspricht, so empfinden es einige Kunden im LEH positiv, dies von den Zulieferern bereits vorab mitgeteilt zu bekommen. Einige werden dann in gewissem Maße Toleranz zeigen, und die Ware unter Umständen annehmen, andere eher weniger, wie drei Experten übereinstimmend berichteten. Wie ein Experte aus dem Zwischenhandel meinte, solle dies aber nicht zu oft geschehen, da man sonst auf Dauer als Lieferant nicht mehr berücksichtigt würde.

7.4.5 Judikative Governance - Sanktionierung

Für den Fall der Nichteinhaltung der Vertragsvorgaben gibt es nur selten automatische Vorgehensweisen. Werden die Anforderungen bzgl. Pflanzenschutzmittelrückständen nicht eingehalten, so fordert ALDI Süd innerhalb von vier Stunden ein Formblatt mit den wichtigsten Daten zum Produkt, wie Erzeuger, Herkunft, GGN und allen belieferten Niederlassungen an, wie einer der Befragten aus dem Zwischenhandel berichtete. Ein ähnlicher Automatismus gilt für BioWare, die an ALDI Süd verkauft wurde und negativ aufgefallen ist. Neben den genannten Informationen müssen dann im selben Zeitraum u.a. noch Informationen zum Feld, Anbaupläne, Feldpässe und sogar Isotopenanalysen vorgelegt werden. In einigen Rückstandsspezifikationen findet sich außerdem der Hinweis, daß die Nicht-Einhaltung zur Auslistung des Artikels führt. In einigen Fällen werden finanzielle Sanktionen gegenüber dem Zulieferer angedroht, die teilweise den Warenwert übersteigen können. Wie einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel berichtete, verhängt z.B. ALDI bei Überschreitung der Vorgaben bezüglich Pestiziden Geldstrafen in Abhängigkeit von der Liefermenge. Bestehen dann bei der noch zu liefernden Ware

Zweifel, ob sie nicht ebenfalls betroffen sein könnte, so wird diese nicht angenommen. Dies ist eindeutig auch als Sanktion zu sehen, da die Ware dann anderweitig verkauft werden muß, was meist nur mit einem Preisabschlag möglich ist, wie der Experte anfügte. Bei dreimaliger Überschreitung der Rückstandsspezifikation wird von ALDI der direkte Vorlieferant für den Artikel gesperrt, wie ein anderer Fachmann aus dem Zwischenhandel erläuterte.

Von einer sehr heiklen Maßnahme war im Interview mit einem LEH-Experten die Rede. Bei Überschreitung der RHGe informieren einige LEH-Unternehmen, sofern die GGN des Produzenten bekannt ist, GLOBALG.A.P. Der Produzent wird für den betroffenen Artikel suspendiert und kann auch bei anderen Unternehmen mangels gültiger Zertifizierung seine Ware nicht mehr anliefern. Der Experte merkte an, daß dies auch rechtlich heikel sei, da nicht immer über die gesamte Kette hinweg eine lückenlose Rückverfolgbarkeit gewährleistet sei. Es gab bereits Fälle, in denen Betriebe zu Unrecht gesperrt wurden, da auf nachgelagerten Stufen eine fremde GGN mißbräuchlich auf Etiketten gedruckt wurde.

Neben Strafen für Übertretungen der Rückstandsvorgaben gibt es bei anderen LEH-Unternehmen auch Strafen für fehlende Bestellnummern oder verspätete Anlieferung, wie einer der Zwischenhandelsexperten anführte.

Der Zwischenhandel hat ähnliche Möglichkeiten, seine Vorlieferanten zu sanktionieren und nutzt diese auch, wie einer der Fachleute sagte. Wird ein Lieferant von den Kunden des Zwischenhandels nicht ausdrücklich gewünscht und ist somit austauschbar, so könne man bei schlechter Preispolitik, schlechter Qualität oder mangelnder Information die Einkaufsmenge bei einem Lieferanten absenken oder bei Wohlverhalten erhöhen. Sind die Probleme gravierend, so meinte der gleiche Experte, würde er Lieferanten für ein bis zwei Wochen auch komplett von der Belieferung ausschließen.

7.5 Die Austauschbeziehungen in der Value Chain

Zur VCA gehört eine genaue Analyse der Austauschbeziehungen zwischen den einzelnen Partnern. In dieser Arbeit werden drei Beispiele herausgegriffen, die mit den Experten näher beleuchtet werden konnten. Die drei dabei beteiligten Akteursgruppen sind die Produktion, der Zwischenhandel und der LEH und im Folgenden werden die Beziehungen zwischen diesen näher erläutert.

Wie bereits in vorhergehenden Kapiteln immer wieder genannt, ist Vertrauen ein sehr wichtiger Punkt für die Beziehungen in der gesamten Kette. Vertrauen ist eine Sache, die sich zwischen zwei Menschen abspielt. Persönliche Verbindungen sind es auch, die in allen Beziehungen eine wichtige Rolle spielen, wie mehrere Experten betonten. Einer der Experten meinte, das, was am Ende zählte, seien die Beziehungen zwischen den Personen. Wieder ein anderer Fachmann aus dem Zwischenhandel berichtete, wie sein Unternehmen als Lieferant quasi „mitgenommen“ wurde, wenn ein Einkäufer seinen Arbeitgeber wechselte. In allen nachfolgend genannten Relationen spielen diese persönlichen Verbindungen eine große Rolle.

7.5.1 Produktion – Erfassungs-/Zwischenhandel

Die Anforderungen an das Produkt sind in der gesamten Kette stark angestiegen und die verstärkte Koordination des LEH hatte direkten Einfluß auf die übrigen Akteure. Auch die Beziehungen zwischen Erfassungs- bzw. Zwischenhandel und Produktion haben sich verändert. Gemäß des Governance-Schemas von GEREFFI ET AL. (2005), wie in Kapitel 3.2.7 dargestellt, hat sich die Bedeutung von der rein marktlichen Koordination, bei der eigentlich nur der Preis eine Rolle spielt, stark in Richtung der Zwischenformen verschoben, also modularer oder relationaler Koordination.

Elementar für alle Ketten ist Informationsaustausch, der im Gegensatz zu früher ein viel größeres Ausmaß angenommen hat, wie aus den Interviews ersichtlich ist. Wurde früher „auf gut Glück verladen“, wie es einer der Experten aus dem Zwischenhandel formulierte, so gibt es mittlerweile eine detaillierte Saisonplanung, die zwischen Produktion und Zwischenhändler vereinbart wird, um eine programmgesteuerte Belieferung des LEH zu garantieren. In bestimmten Fällen, d.h. bei großem gegenseitigen Vertrauen und Sicherheit, gibt es sogar schriftliche Vereinbarungen. In diesen Abmachungen geht es grob um Mengen, Rückverfolgbarkeit, die eingesetzten Produzenten und um die einzuhaltenden Rückstandsvorgaben, wie zwei der Fachleute aus dem Zwischenhandel berichteten. Ein weiterer der Befragten aus dem Zwischenhandel nannte auch die Definition von Sorten als Bestandteil. Preise und genaue Mengen können aber vom Zwischenhandel vor der Saison mit den Partnern in der Produktion nicht oder nur schwer vereinbart werden, da man jeweils abhängig von den täglichen oder wöchentlichen Bestellungen des LEH ist. Genaue Festlegungen diesbezüglich will daher keiner treffen, da bei drei der genannten Zwischenhändler die Maxime gilt, daß „... wir nur das kaufen, was wir schon verkauft haben...“, so einer der befragten Experten. Ein richtiger Vertragsanbau mit festgelegten Wochenmengen und -preisen ist daher für den Zwischenhandel schwierig, da man zu viel

Unsicherheiten bzgl. der Produktion und der Abnahme durch den LEH habe. Einer der Zwischenhandelsfachleute meinte, das Verlustrisiko sei zu groß und außerdem die Gefahr, sich in zu große Abhängigkeiten gegenüber Kunden und Erzeugern zu begeben. Sind diese Unsicherheiten aber geringer, wie im Falle eines anderen Befragten aus dem Zwischenhandel, der mit seinen Kunden eine gewisse Abnahmemenge vorab vereinbart, so ist das durchaus ein Weg zur Mengenabsicherung. Dieser Fachmann meinte aber auch, daß diese Festlegungen mit seinen Kunden auf der starken Kooperation mit seinen Produzenten fußten. Wichtig für die Qualität der Beziehungen ist auch, über welche Kompetenz die Produzenten verfügen. Ein Experte sprach davon, wie man die Bauern unterstützte mit neuen Geräten oder Informationen über innovative Anbaumethoden, ein anderer, wie man seitens seines Unternehmens Erzeuger geschult habe.

Alle Experten aus dem Zwischenhandel berichteten von der nötigen engen Kooperation im Tagesgeschäft mit Erzeugern und Lieferanten in der Produktion. Neben der Saisonplanung und technischen Informationen ist auch ein reger Austausch über Preise, Mengen und Marktentwicklungen vorhanden. Sofern es räumlich möglich ist, gibt es häufige Besuche. „Ganz wichtig ist Vertrauen“, meinte einer der Befragten aus dem Zwischenhandel, was unter anderem durch häufige persönliche Kontakte gestärkt wird. Das Vertrauen seitens der Erzeuger basiert auch auf guten Kundenverbindungen des Zwischenhandels weiter Richtung LEH. So ist auch ein gemeinsames Auftreten bei den Einkäufern der Supermärkte möglich und vorteilhaft. Von einem solchen Vorgehen berichtete ein anderer Fachmann aus dem Zwischenhandel, der zusammen mit seinem Vorlieferanten bei einem LEH-Kunden ein gemeinsames Projekt für Kirschen vorstellte, was positive Resonanz hervorrief. Solch eine Verbindung kann auch der entscheidende Punkt sein, um die Bereitschaft in der Produktion für transaktionsspezifische Investitionen zu erhöhen.

Langfristigkeit ist ein weiteres Schlagwort, das die Befragten aus dem Zwischenhandel nennen, um ihr Verhältnis zu ihren Vorlieferanten zu charakterisieren. Baut der LEH wie bereits genannt auf die Problemlösungsfähigkeiten des Zwischenhandels, so ist es auch für die Beziehung zwischen Lieferant und Zwischenhändler sehr vorteilhaft, wenn letzterer möglichst viel der produzierten Menge für den Erzeuger absetzen kann. Das bedeutet, die Zwischenhandelsstufe kann möglichst viele Fraktionen an unterschiedlichen Qualitäten oder auch andere Produkte abnehmen und so dem Produzenten einen möglichst großen Anteil seiner Ware vermarkten. Der Zwischenhandel bietet dem Produzenten somit einen Mehrwert und bindet ihn dadurch stärker an

sich, wie es einer der Experten aus diesem Bereich formulierte. Trotz allem ist es für den Zwischenhandel schwierig, Vorlieferanten an sich zu binden, da er von seinen Kunden abhängig ist. Je breiter die Kundenstruktur und umso heterogener diese ist, desto einfacher ist es für ihn, dem Produzenten den beschriebenen Mehrwert zu bieten und so opportunistisches Verhalten zu unterbinden sowie Vertrauen und eine langfristige Kooperation zu gewährleisten.

Nicht unerwähnt bleiben soll, daß im Rahmen des Instruments der EO eine hierarchische Integration der Bündelung und Vermarktung in die Produktionsstufe erfolgte. Abgesehen von diesem Teil des Marktes, sind die Mehrzahl der Verbindungen zwischen der Produktion und dem Zwischenhandel allerdings nach der Definition von GEREFFI ET AL. (2005) relationaler oder modularer Natur. Der Austausch einer Vielzahl von Informationen ist fast immer zwingend, genauso wie eine hohe Kompetenz der Zulieferer, da diese sonst nicht in die Kette aufgenommen würden, wie bereits beschrieben. Ob es sich im weiteren Verlauf der Kette bis zum Lieferanten um relationale oder modulare Typen handelt, ist auch davon abhängig, um welche Produkte es sich handelt und an wen die Ware wieder verkauft wird. Bei Produkten deren hohe Anforderungen mittlerweile bekannt sind und von einer Vielzahl von Produzenten umgesetzt werden können, ist für den Zwischenhandel ein Wechsel zwischen den Partnern im Anbau möglich. Dies dürfte für unkritische Artikel wie Blumenkohl gelten, die für Supermärkte gehandelt werden. Gibt es noch Zusatzanforderungen, die Lieferanten benötigen Unterstützung und ein enger Austausch ist erforderlich, so handelt es sich eher um relationale Ketten. Tafeltrauben oder Kräuter für Kunden wie Kaufland fallen unter diesen Bereich. Möglich ist das auch bei Belieferung von ALDI. Vorstellbar sind auch „captive chains“, allerdings mit im Gegensatz zur wissenschaftlichen Literatur umgedrehten Vorzeichen. Zwischenhändler, die selbst nicht produzieren können, verpflichten sich gegenüber dem LEH zur Lieferung von Produkten mit bestimmten Eigenschaften, z.B. Regionalartikel oder solche mit besonders niedrigen Rückständen. Gibt es dafür nur sehr wenige Erzeuger, ist der Zwischenhändler in der Beziehung mit diesen gefangen, da er auf die Produzenten angewiesen ist und andererseits gegenüber dem LEH im Wort steht. Auch wenn diese Gefahr als real angesehen wurde, sprachen weder die Experten aus dem Zwischenhandel noch aus der Produktion reale Beispiele dafür an.

7.5.2 Erfassungs-/Zwischenhandel – LEH

Wie bereits festgestellt, haben sich die Beziehungen zwischen LEH und Vorlieferanten in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Die marktliche Koordination verlor bei der Beschaffung für viele Unternehmen an Bedeutung, da der reine Marktaustausch aufgrund der Vielzahl von

neu an Bedeutung gewonnenen Attributen schwierig geworden ist. Die Vertrauensattribute bei Obst und Gemüse wurden immer wichtiger und in der gesamten Kette ist mittlerweile ein starker Informationsaustausch notwendig. Fast alle angesprochenen LEH-Unternehmen verfügen über einen mehr oder weniger festen Pool an Zulieferern mit einer gewissen Mindestgröße und Sortimentsbreite und -tiefe, wie bereits dargelegt. Dabei handelt es sich vielfach um Unternehmen im Zwischenhandel. Abhängig vom Unternehmen sind die auszutauschenden Informationen mehr oder weniger stark kodifiziert in Form von Spezifikationen und Anforderungen wie oben bereits erläutert. Auch die grundsätzlichen Governanceformen sind bereits in Punkt 7.4 diskutiert worden, ohne allerdings darin Mengen- und Preisverhandlungen zu berücksichtigen, die täglich oder wöchentlich stattfinden. Aus den Experteninterviews ist allerdings klar ersichtlich, wie wichtig und unterschiedlich auch dieser tägliche Umgang des LEH mit seinen Vorlieferanten im Zwischenhandel ist. Ein Beispiel einer hierarchischen Integration des Zwischenhandels in den LEH wurde zwar angesprochen – EDEKA mit seinen Fruchtkontoren – aber im Binnenverhältnis nicht näher betrachtet. Die Ausführungen konzentrieren sich daher auf den Umgang des LEH mit unabhängigen Zwischenhändlern. Die Erläuterungen zu den Beziehungen zwischen Genossenschaften bzw. EO und LEH finden sich im nächsten Kapitel.

Bedingt durch die hohen neuen Anforderungen und die damit einhergehende Reduktion der Lieferantenzahl ist der Kontakt zwischen LEH und Zulieferern im Zwischenhandel in den letzten Jahren sehr viel enger geworden. Wie bereits erläutert sprachen die Experten aus dem LEH u.a. von einer besonderen „Verbindung“ mit den Lieferanten. Der gleiche Experte meinte, das sei wie eine Beziehung und „[d]ie funktioniert nur dann, wenn man sich miteinander austauscht, beschäftigt und sich auch gemeinsam vornimmt, diese Ziele zu erreichen“. Dazu müßte eine langfristige Strategie und Kontinuität vorhanden sein. Auch wenn diese Aussage in ihrer Intensität nicht für alle Unternehmen steht, so ist doch bei allen Beteiligten klar, daß es ein grundsätzliches Miteinander gibt und einen Austausch bei Problemen. Allerdings ist die Frage eine andere, wie der LEH damit im täglichen miteinander umgeht und wie er sich bei der Lösung von Problemen einbringt.

Wie bereits bei der Umsetzung der Governanceregeln angesprochen, gibt es zwei Pole der Zusammenarbeit mit den Vorstufen: ALDI und Kaufland. Dies setzt sich bei der Betrachtung der Beziehung zwischen diesen Unternehmen und ihren Vorlieferanten im Zwischenhandel fort. Wo man bei Kaufland laut einiger Experten bei Problemen, sei es wegen mangelnder Pünktlichkeit, schlechten Wetters, Warenknappheit oder –überangebot oder auch Fehlern miteinander

der spricht und gemeinsam Lösungen zum Vorteil aller Beteiligten sucht, hält sich ALDI diesbezüglich fast völlig zurück. So hat laut der Befragten ALDI z.B. keinerlei Warenrisiko, da man täglich den genauen Bedarf bestellt und nicht mehr. Der Vorlieferant im Zwischenhandel ist dafür verantwortlich, daß die gesamte Ware rechtzeitig aus dem Ursprung bei ihm ist, damit er die Nachfrage von ALDI bedienen kann. Das Warenrisiko liegt also beim Zulieferer, wie einer der Befragten aus dem LEH berichtete. Dementsprechend sinkt der Gesprächsbedarf zwischen ALDI und seinen Zwischenhändlern, da die Spezifikationen klar sind, der Preis im Wochenturnus verhandelt wird und sonst nur in Problemfällen oder für die Saisonvorbereitung gesprochen werden muß, wie zwei andere Fachleute meinten. Andere Firmen wie EDEKA, REWE, Lidl oder Kaufland müssen dagegen disponieren und tragen das Risiko einer Unter- oder Überversorgung selbst.

Einen ganz großen Einfluß auf den täglichen Umgang haben die Persönlichkeiten der jeweiligen Einkäufer bzw. Disponenten, wie aus den Gesprächen klar ersichtlich ist. Einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel sprach die Reaktion der Einkäufer im LEH an, wenn es z.B. aufgrund von Regen Engpässe in der Warenversorgung gibt. Einige würden das akzeptieren, sofern es nicht laufend vorkommt, andere akzeptierten dies schon beim ersten Anruf nicht, da Regen für sie keine Ausrede sei und man das als Lieferant im Griff haben müßte.

7.5.3 Produktion – LEH

Nur ein kleiner Teil der deutschen Erzeugung wird direkt an den LEH vermarktet, wie in Kapitel 5.1.1 beschrieben. In den Interviews wurde die Beziehung LEH und Produktion nur bei bestimmten Wertschöpfungsketten angesprochen und war deutlich weniger präsent, was aber auch daran gelegen haben dürfte, daß fünf Fachleute aus dem Zwischenhandel und nur zwei aus dem Anbau befragt wurden. Bei den angesprochenen Fällen ging es vorrangig um regional erzeugte Ware in drei verschiedenen Unternehmen. Ein Produzent arbeitet direkt mit Lidl zusammen und in einem weiteren Gespräch ging es um die Beschaffung heimischer Ware bei der EDEKA.

Einer der Fachleute berichtete von dem guten Draht, den EDEKA mit regionalen Lieferanten und zur Produktion im Allgemeinen hätte. In der Beschaffung hinge aber viel vom jeweiligen Einkäufer ab und da die Struktur der EDEKA nicht zentral geführt sei, sondern bis zum Einzelhändler vor Ort viele Personen ihren Einfluß geltend machten, würde dies noch verstärkt. Dies bestätigte auch ein anderer Experte aus dem Zwischenhandel. Ein Beispiel einer sehr starken Koordination durch einen Einkäufer der EDEKA nannte noch der vorher genannte Fachmann.

Der angesprochene Einkäufer hatte drei seiner Hauptlieferanten für deutsche Erdbeeren, Pflaumen und Äpfel an den Tisch geholt, jeweils große Genossenschaften. Da es ihm zu aufwendig war, mit jedem der drei immer über alle Produkte zu sprechen, hatte er die Beschaffung aufgeteilt und je ein Unternehmen sollte für eines der drei Produkte Menge und Preise sammeln und alleine mit dem Einkäufer darüber sprechen. Dieses Modell war von den Personen abhängig und solange erfolgreich, bis der Einkäufer das Unternehmen verließ.

Ein weiteres wichtiges Feld, bei dem es direkte Verbindungen zwischen der Produktion und dem LEH gab, waren regional erzeugte Produkte. Bei vier von fünf angesprochenen Projekten kaufte der LEH die Ware selbst direkt in der Produktion ein. Einer der Fachleute aus dem LEH, der in eines der Projekte involviert war, sprach in bezug auf das gesamte Geschäft davon, daß es nur selten Vertragsanbau gäbe. Ausnahme seien Bioprodukte aus regionalem Anbau, bei denen sich sein Unternehmen direkt mit der Produktion austauschte. Auch bei drei anderen Unternehmen im LEH gab es für regionale Produkte direkte Kontakte und Absprachen mit der Produktion, auch wenn das für die übrigen Artikel sonst keine übliche Vorgehensweise darstellte. In allen Beispielen gab es dann Vertragsanbau mit gewissen Mengenabsprachen. Die Preise waren allerdings weiterhin nicht fest abgesprochen. Einer der Fachleute aus dem LEH meinte, das seien klassische auf Langfristigkeit angelegte Lieferantenbeziehungen mit den Erzeugern, eine „Händler-Lieferanten-Partnerschaft“. Bei den genannten Beispielen nahm der LEH auch ein großes Mengenrisiko auf sich, denn es handelte sich durchweg um Produkte, die nur von wenigen Lieferanten hergestellt werden.

Interessant ist, daß es in der ALDI-Gruppe offenbar keine oder gar keine direkten Einkaufsbeziehungen mit der Produktion gibt, so wie einer der Experten erläuterte: Es sei so, daß „...ALDI bis heute ja sehr stark mit diesen deutschen Fruchthändlern ... und wenig direkt mit der Produktion...“ zusammenarbeite. Dies wurde von weiteren Experten bestätigt und unter anderem mit der sehr schlanken Organisation von ALDI begründet oder einfach als Strategie beschrieben.

Vergleicht man die vorgefundenen Strukturen in den Austauschbeziehungen zwischen LEH und Produktion mit dem Schema nach GEREFFI ET AL. (2005) so findet man heutzutage eher relationale Typen vor, wenn es um die Regionalware geht. Durch die wenigen vorhandenen Lieferanten und das damit verbundene Mengenrisiko ist ein hoher Informationsfluß nötig und das Austauschen der Partner zumindest für den LEH nicht so leicht möglich. In manchen Fällen

könnten solche Austauschbeziehungen auch in den Modus der „captive chain“ driften, bei denen dann auch nicht mehr der LEH die Leitfirma ist, sondern eher der Produzent. Das ist denkbar, wenn es sich um regional erzeugte Ware handelt in einer Eigenmarke, die nur noch von einem Erzeuger geliefert wird und bei der die Region sehr eng gefaßt ist. Ein solches Beispiel wurde in einem Unternehmen für einen Artikel zwar angesprochen, allerdings ist nicht klar, inwieweit es für den Abnehmer möglich ist, bei schlechter Verfügbarkeit oder zu hohen Preisforderungen des Produzenten auf dieses Produkt zu verzichten.

7.6 Für die Ausgestaltung der Value Chain wichtige Faktoren und der Versuch einer kausalen Interpretation

In den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit ging es um die Veränderungen in der Wertschöpfungskette, Barrieren für Lieferanten für den Zugang zu diesen, die Beziehungen zwischen den Austauschpartnern und die unterschiedlichen Formen von Governance, die implementiert wurden. Daraus lassen sich die grundlegenden Faktoren herausarbeiten, die die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette und die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen. Diese werden im Folgenden zusammenfassend beschrieben. Grundidee dahinter ist das Streben aller Beteiligten danach, die Transaktionskosten für das eigene Unternehmen möglichst gering zu halten. In Schaubild Nr. 5 werden die Faktoren zusammengefaßt und bildlich dargestellt.

7.6.1 Produkt

Betrachtet man das Produkt, so gibt es dabei zwei Gruppen von Faktoren, die für die Ausgestaltung der VC wichtig sind. Ein Punkt sind die natürlichen Gegebenheiten und möglichen Produktionsformen, ein zweiter Teil betrifft die Erwartungen und Erfahrungen der Stakeholder und Austauschpartner in bezug auf das Produkt. Die einzelnen Arten von Obst und Gemüse sind aufgrund ihrer physiologischen Eigenschaften in ihrer Lagerfähigkeit verschieden. Klassisches Lagergemüse wie z.B. Mohrrüben, Zwiebeln, Kartoffeln und Kohlgemüse sowie Obstsorten wie z.B. Kernobst, Zitrusfrüchte, Bananen, Tafeltrauben oder Granatäpfel, die längere Zeiträume gelagert werden können, sind in der Handhabung und Überwachung in einem Governancesystem anders als Frischeprodukte, d.h. alle Salate, Spargel oder Beeren, die möglichst schnell vom Feld zum Konsumenten gelangen müssen, da sie sonst innerhalb kürzester Zeit verderben. Auch bei Artikeln, die auf dem freien Feld dem Wetter ausgeliefert sind wie Salate

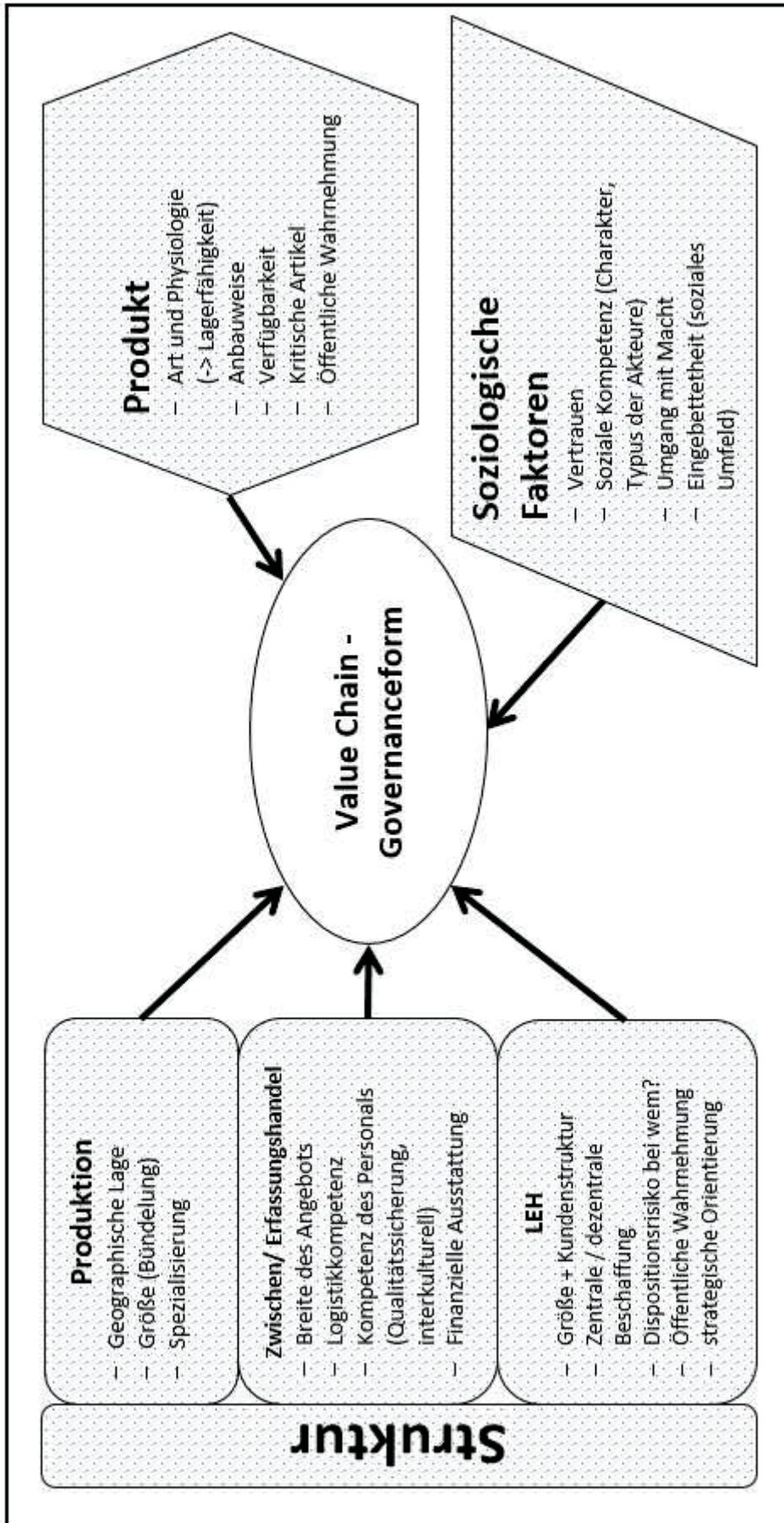


Abbildung 5: Übersicht über die die Value Chain beeinflussenden Faktoren³⁰

³⁰ Quelle: eigene Darstellung

oder Erdbeeren, ist die Unsicherheit im Hinblick auf den Einfluß des Wetters größer als bei solcher Ware, die im Gewächshaus erzeugt wird, z.B. Tomaten, Gurken oder Paprika. Ein mit den physiologischen Eigenschaften zusammenhängendes Kriterium ist die Entfernung zwischen Produktions- und Vermarktungsort. Je größer die Distanz ist, umso größer sind die Anforderungen an Lagerung und Transport. Eine bereits bestehende Umweltunsicherheit bzgl. wetterbedingter Produktionsausfälle kann so durch die Unsicherheit bzgl. wetterbedingter Transportschwierigkeiten noch verstärkt werden. Neue Entwicklungen bei Transport und Lagerung können bei der Beherrschung dieser Unsicherheiten entscheidende Verbesserungen bewirken.

Für die Stringenz eines Governancesystems und die Beschaffung im Rahmen von Wertschöpfungsketten kann man daher die Verfügbarkeit eines Produktes nicht außer acht lassen. Dabei ist sowohl die generelle Verfügbarkeit zu betrachten als auch die witterungs- bzw. saisonabhängige, jeweils in Abhängigkeit von den technischen Möglichkeiten der Lagerung. Darüber sprach besonders einer der Experten aus dem Zwischenhandel. Wie aus den Interviews weiter herauszulesen ist, ist man bei akuter geringerer Verfügbarkeit in manchen LEH-Unternehmen durchaus bereit, in einem bestimmten Rahmen Ware zu akzeptieren, die die geforderten Standards nicht komplett einhält.

Manche Produkte gelten als besonders kritisch hinsichtlich der Rückstandsbelastung. Dies resultiert aus den Kulturverfahren. So nannten die Experten Erdbeeren, Kräuter und Tafeltrauben als besonders risikoreich in diesem Kontext. Dieses grundsätzliche Risiko wird durch die Historie eines Produktes in einem Unternehmen noch modifiziert. Gab es besonders schlechte Erfahrungen mit einem Artikel, so wird auf diesen besonders acht gegeben. Im Unternehmen eines Befragten gab es z.B. vor einigen Jahren große Probleme mit Rucola, die zu einem besonders sorgfältigen Umgang mit diesem Produkt führten. Dieser Punkt stellt also einen großen Unsicherheitsfaktor dar. In anderen Unternehmen ist man da deutlich weniger anspruchsvoll.

Bedeutsam sind neben den physiologischen Eigenschaften und der Historie eines Produktes auch die Wahrnehmung durch Konsumenten und andere Stakeholder. So testet Greenpeace jedes Jahr Tafeltrauben auf ihre Rückstandsbelastung, was sich folglich auch in der VC für dieses Produkt niedergeschlagen hat, da das Medienecho und die Auswirkungen auf den Umsatz gravierend waren. Handelt es sich bei einem Artikel um ein besonderes Vertrauensgut, also biolo-

gisch erzeugte Ware oder besonders nachhaltig produzierte Ware, so muß der Produktionsprozeß im Auge behalten werden und ggf. in Abhängigkeit weiterer Faktoren gesondert kontrolliert und überwacht werden.

7.6.2 Struktur und Kompetenzen der beteiligten Unternehmen

Neben den Eigenschaften des gehandelten Artikels sind Struktur und Kompetenzen der beteiligten Unternehmen von Bedeutung. Dabei gibt es einige zwar ähnliche Kriterien, wie z.B. Größe, die aber jeweils unterschiedliche Auswirkungen auf die Kette haben. Die Abgrenzung des Kriteriums Kompetenz von weiteren soziologischen Kriterien ist schwierig. Trotzdem ist es sinnvoll, letztere zusammen mit der Bedeutung des sozialen Umfelds in einem separaten Abschnitt zu betrachten.

7.6.2.1 Produktion

Wichtig für das Niveau der Transaktionskosten und die Gestaltung des Kontroll- und Überwachungssystems in der Wertschöpfungskette ist, wie und wo die Produktion stattfindet. Handelt es sich um kleine Erzeuger, die nebenberuflich anbauen oder Anbau neben anderer landwirtschaftlicher Produktion betreiben? Oder sind es spezialisierte Erzeuger, die z.B. nur ein einziges Produkt anbauen. Auch Größe spielt dabei eine Rolle. Ist ein Landwirt in der Lage große einheitliche Partien anzubieten oder über die gesamte Saison hinweg kontinuierlich? Wie gut ist seine Ausstattung zur Aufbereitung und Lagerung der Ware? Je besser er dazu in der Lage ist und je größer und ausgeglichener sein Angebot, desto einfacher ist es für die Abnehmer mit diesem zusammenzuarbeiten, da die Transaktionskosten sinken. Auch die Bündelung in einer EO oder anderen Vermarktungsorganisation hat diesen Effekt. Je ausgeglichener, breiter und professioneller das Angebot aus der Produktion ist, umso größer ist die Chance, direkt aus der Produktion direkt an den LEH zu vermarkten, da viele Unsicherheitsfaktoren nicht bestehen oder kein Risiko darstellen. Die Transaktionskosten liegen daher nicht inakzeptabel hoch.

Gleiches gilt für die Kompetenz der Erzeuger. Je höher diese ist, desto besser sind die Produzenten in der Lage Unsicherheitsfaktoren wie schlechtes Wetter oder Krankheitsbefall auszugleichen und trotzdem kontinuierlich eine gleichbleibende Qualität zu liefern. Das macht sie als Lieferanten für die Abnehmer im Handling einfacher und erzeugt geringere Transaktionskosten. Kleine Erzeuger mit geringer Kompetenz hingegen erzeugen einen hohen Bedarf an Überwachung und Kontrolle.

Ein weiterer Faktor ist die Lage des Erzeugers. Profitiert er als Produzent aus der EU von deren Förderungen im Rahmen einer EO und den grundlegenden Ausbildungsmöglichkeiten oder handelt es sich um einen Landwirt, der außerhalb der EU in einem Staat arbeitet, der derlei Förderstrukturen nicht anbietet, z.B. die Türkei? Zusätzlich zu etwaigen kulturellen Unterschieden, die einen speziellen Umgang mit den Lieferanten in der Produktion erforderlich machen, kann es je nach Kompetenz dieser für den Zwischenhandel notwendig sein, viele zusätzlich Aufgaben zu übernehmen, um das Angebot für die weiteren Abnehmer in der Wertschöpfungskette attraktiv zu gestalten.

Der deutsche Produktionsexperte wies noch auf den Einfluß hin, den z.B. ein Bundesland oder eine Region auf die Produktion haben können, indem sie z.B. die Ansiedlung oder Forschung in dem Bereich unterstützen. Auch der befragte italienische Produzent wies darauf hin, wie unterschiedliche Politiken die Konkurrenz in Anbaubereichen verschiedener Staaten beeinflussen können. Er nannte als Beispiele die kuriose Situation, daß es im Sommer in Italien fast nur Strauchtomaten aus den Niederlanden zu kaufen gäbe, das nationale Produkt aber trotz großer Anbaustrukturen, geringerer Marktentfernung und niedrigerer Arbeits- und Lohnkosten nicht konkurrenzfähig sei. Er erklärt sich das mit Vorteilen, die die niederländische Produktion durch materielle aber auch immaterielle Förderung des Anbaus habe.

Auch Distanzen zwischen Erzeugung und Konsum haben einen Einfluß, der über reine Logistikkosten hinausgeht. So können in Produktions- und Zielland die Konsumbedürfnisse verschieden sein und diese für den Produzenten erklärungsbedürftig machen. Wobei das wiederum mit der Kompetenz der Erzeuger zusammenhängt, sich auf diese Bedingungen einzustellen. Ist diese gering, so muß die nächste Stufe transaktionskostenspezifische Investitionen tätigen, in Form von Schulungen oder verstärkter Kontrolle der Produkte, um die Wissenslücke zu schließen.

7.6.2.2 Erfassungs- und Zwischenhandel

Die Struktur und Kompetenz des Erfassungs- und Zwischenhandels hat Auswirkungen auf die Beziehungen in beide Richtungen, also in der Kette nach oben zum LEH als auch nach unten zur Produktion. Beim Zwischenhandel ist nicht in erster Linie Größe ein Faktor, wenn man den Aussagen der Interviews folgt. Viel wichtiger ist es, ein breites Angebot bieten zu können und Aufgaben zu übernehmen, die weder LEH noch Produktion leisten können oder wollen, und infolgedessen die Transaktionskosten für beide auf ein annehmbares Niveau zu senken. Der

Zwischenhandel muß in vielfältiger Weise transaktionskostenspezifische Investitionen tätigen, indem er sich z.B. Ware in der Produktion im Vorfeld der Saison sichert, ohne die absolute Abnahmegarantie seitens des LEH zu haben.

Ein ganz großer Bereich, der im Zwischenhandel eine Rolle spielt, ist Logistik und Lagerung, wie sich aus den Interviews ergibt. Hier gibt es aber auch Unterschiede in den Kundenbedürfnissen. Einige LEH-Unternehmen übernehmen die Logistik ab Rampe des Produzenten selbst, entweder mit eigenen Fahrzeugen oder mit Dienstleistern. Andere wiederum disponieren täglich und wälzen das Warenrisiko auf den Lieferanten ab, der sich dann sogar um den kolligen Transport der Ware bis zum Verteilzentrum kümmern muß. Bei der Logistik geht es prinzipiell darum, die Ware aus den Produktionsgebieten zum Zielort zu bringen und dann paßgenau nach Kundenwunsch pünktlich zu liefern. Dabei soll die Ware so optimal transportiert werden, daß möglichst wenig Kosten entstehen und die Ware nichts von ihrer hohen Qualität einbüßt. Muß Ware gelagert oder umgeschlagen werden, so soll auch hier keine negative Beeinflussung stattfinden. Das alles erfordert den Einsatz eigener Ressourcen in Form von Zwischenlagern, eigenen LKW oder geeigneten Dienstleistern. Produkte wie Bananen oder eßreife Avocados oder Mangos erfordern darüber hinaus noch Reifeeinrichtungen. Neben diesen materiellen Investitionen sind auch immaterielle von Bedeutung. Beispielsweise ist es für den LEH ein wichtiges Kriterium, ob das Qualitätsmanagement funktioniert und wie es im Betrieb installiert ist, wie einer der Fachleute aus dem LEH beschrieb. Auch die Mitarbeiter müssen für die Tätigkeiten ausgebildet sein und speziell geschult werden.

Die interne Organisation ist natürlich von der Kompetenz der beteiligten Personen abhängig. Dies ist auch besonders vor dem Hintergrund bedeutend, daß es laut einem der Befragten aus dem Zwischenhandel schwierig sein kann, geeignete Personen für offene Stellen zu finden. Ein anderer Fachmann aus dem Zwischenhandel stellte die interkulturelle Kompetenz heraus, die besonders bei der Beschaffung aus anderen Kulturkreisen eine Rolle spielt. „Human asset specificity“ (WILLIAMSON, 1985, S. 96) ist der Begriff, den WILLIAMSON für diese Art von Faktorspezifität eingeführt hat und der Auswirkungen auf die Höhe der Transaktionskosten hat. In diese Richtung geht auch die notwendige Fähigkeit des Zwischenhandels, Probleme zu lösen, wie es einer der Experten aus dem Zwischenhandel formulierte. Auch die Fähigkeit zur Überbrückungsfinanzierung ist wie bereits beschrieben ein bedeutender Punkt, der für die Ausgestaltung der Kette wichtig ist und Transaktionskosten in der Kette senken hilft.

Je besser das Angebot des Zwischenhandels bei den genannten Punkten ist, desto geringer sind der Governanceaufwand und die Transaktionskosten für den LEH. Aber auch für Produzenten und Vorlieferanten ergeben sich Vorteile. Ein breites Angebot und viele unterschiedliche Kunden sind z.B. dahingehend vorteilhaft, daß der abnehmende Zwischenhandel einen Großteil der Ware seiner Produzenten vermarkten kann, d.h. alle Qualitäten und Größen. Auch ist durch eine breite Kundenbasis im Zwischenhandel eher sichergestellt, daß etwaige Kundenausfälle kompensiert werden können und die Abnahme trotzdem reibungslos verläuft. Da durch diesen größeren Absatz an eine aufnehmende Hand auch der Informationsaustausch nicht zu sehr zunimmt, bleiben die Transaktionskosten auf relativ niedrigem Niveau.

7.6.2.3 LEH

Ist Größe bei den Vorlieferanten und den Produzenten ein Faktor, der hilft Transaktionskosten in der Wertschöpfungskette zu senken, so gilt beim LEH dafür genau das Umgekehrte. Einige Unternehmen des LEH haben in Deutschland eine Größe erreicht, die mit einer großen gebündelten Nachfrage einhergeht, was wiederum in großem Gegensatz zur Kleinteiligkeit in Produktion und Zwischenhandel steht, trotz einer erfolgten Konzentration auch in diesen Bereichen. Bounded rationality bei den Einkäufern sowie uneinheitliche Qualitäten und Kompetenzunterschiede der einzelnen Zulieferer erfordern einen großen Aufwand an Governance. Auch wenn letztere hilft, die Transaktionskosten zu beherrschen, ist die Unsicherheit größer, je größer die vom Unternehmen beschafften Mengen sind.

Direkt gekoppelt mit diesem Aspekt ist, wie der Einkauf erfolgt - zentral oder dezentral - und ob es sich um ein Unternehmen mit selbständigen Einzelhändlern oder Geschäften in Regie handelt. Zentraler Einkauf mit regiegeführten Einzelhandelsniederlassungen erhöht die pro Austausch eingekauften Mengen eines Artikels mit parallelem Effekt auf die Höhe der Transaktionskosten wie oben dargestellt. Ist der Einkauf dezentral organisiert oder können gar die Einzelhändler selbst in gewissem Maße über einzelne Produkte entscheiden, so könnte zwar von außen der Eindruck unkoordinierten Handelns in einem Unternehmen entstehen, aber die Unsicherheit ist geringer, die Governance kann im Kleinen angepaßt werden und dadurch unter Umständen weniger aufwendig sein.

Ähnlich wie bei den anderen großen Playern der Wertschöpfungskette spielt auch beim LEH die personelle Ausstattung und die Kompetenz der Mitarbeiter eine Rolle. Manche LEH-Unter-

nehmen sind z.B. so schlank strukturiert, daß sie mangels personeller Ausstattung gewisse Tätigkeiten nicht ausführen und den Vorlieferanten überlassen, z.B. das Disponieren der Ware. Egal bei wem das Dispositionsrisiko liegt, gibt es Unsicherheiten. Liegt es aber beim Zwischenhandel, so muß dieser vom LEH überwacht werden bzw. die Auswahlkriterien bei der Aufnahme in den Pool sind andere, weil weitere Aspekte zu berücksichtigen sind. Mangelnde Kompetenz oder Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Vorlieferanten können für diese zur Folge haben, mit größeren Unsicherheitsfaktoren umgehen zu müssen, was in der Konsequenz wieder die Transaktionskosten erhöht.

Eine weitere Einflußgröße auf Transaktionskosten und Governancesystem im Zusammenhang mit dem LEH ist, welche Außenwirkung dieses Unternehmen hat bzw. anstrebt, sei es gegenüber Konsumenten, gegenüber NGOs wie Greenpeace oder gegenüber Konkurrenten. So berichteten einige Experten davon, wie schwierig es sei als Vorlieferant, damit umzugehen, wenn der Kunde im LEH seine Preise in Reaktion auf das Vorgehen der Konkurrenz absenkt. Dementsprechend werden nachfolgend geringere Einkaufspreise in bereits ausgehandelten Kontrakten durchgesetzt, die wiederum in der Produktion nur schwer durchsetzbar sind. Laut Experten versuchen manche LEH-Unternehmen, in solchen Fällen die Kosten zu teilen. Andere wiederum versuchen z.B. durch den Verzicht von Werbungen für Obst und Gemüse, sehr weit im Voraus zu treffende Preisentscheidungen zu vermeiden, da die Preise sonst erfahrungsgemäß der Konkurrenz bekannt würden und durch noch niedrigere Werbepreise unterboten würden.

Der Einfluß von NGOs auf den LEH liegt in einer möglichen negativen Bewertung eines Produktes. Diese haben oft verbunden mit Auswirkungen auf den Umsatz in der Vergangenheit die Anstrengungen in bezug auf Governance verändert und den Aufwand wesentlich vergrößert, wie sich aus den Aussagen der Befragten und den Entwicklungen des Sektors herauslesen läßt. Denkbar ist das auch für andere Kriterien neben den bisher überprüften Pflanzenschutzrückständen. Und das Risiko diese externen Überprüfungen erhöht so für die gesamte Kette die Unsicherheit.

Einen weiteren Aspekt im Zusammenhang mit dem LEH nannte einer der deutschen Experten für die Produktion. Er sprach die Konsumentenstruktur an. So würde in ärmeren Gegenden eine andere Produktpalette nachgefragt als in reicheren. Das gilt natürlich nicht nur in bezug auf Regionen, sondern auch bezogen auf die Strategie und Positionierung des jeweiligen Unternehmens. Ein Discounter mit betont niedrigen Preisen unterscheidet sich von einem Vollsortimenter, was z.B. Auswirkungen auf die Beschaffung hat. Die Vorlieferanten benötigen z.B. durch

niedrigere Preise, die ein Discounter zahlt, bei gleichermaßen hohen Produkthanforderungen länger, um ihre Investitionen wieder zu verdienen.

7.6.3 Soziologischer Aspekt und die Einbettung der Beziehungen in ein soziales Gefüge

Neben Produkteigenschaften und Strukturfragen in den beteiligten Unternehmen haben die Menschen, die an den jeweiligen Schaltstellen sitzen, großen Einfluß darauf, wie sich die Verbindungen entwickeln und welche Mechanismen notwendig sind, um einen Austausch möglich zu machen, unabhängig vom Produkt und unabhängig von der Struktur ihrer Unternehmen, mit eigenem Gestaltungspotential. So spricht etwa einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel davon, es „...sprechen nicht Firmen, sondern Menschen miteinander...“.

Wenn man die Interviews in ihrer Gesamtheit rekapituliert, zeigt sich darüber hinaus sehr schön, wie die jeweiligen Transaktionen in ein soziales Gefüge eingebettet sind. Mitarbeiter wechseln zwischen verschiedenen Unternehmen und Stufen hin und her, man kennt sich. Bestehende Lieferanten-/Kundenverbindungen werden bei einem Unternehmenswechsel wie bereits beschrieben quasi mitgenommen. Dieses gegenseitige Kennen ist hilfreich und wichtig, wenn neue Lieferanten vom LEH in den Pool aufgenommen werden sollen, denn so kann man Kollegen oder Vertraute nach dem Leumund eines Unternehmens oder einer Person in der Branche befragen und dies in seine Entscheidung mit einbeziehen. Diese Verbindungen schaffen die Möglichkeit einer Art sozialen Kontrolle. Empfiehlt man ein Unternehmen an einen Kunden, so können Fehler dieses Unternehmens allerdings auch negativ auf einen selbst zurückfallen.

Vertrauen ist eine wichtige Komponente, die besonders in relationalen Verbindungen wie den beschriebenen sehr wichtig ist und auch aus der Literatur bekannt ist. Dieses aufzubauen bzw. die Möglichkeit für einen Aufbau zu bieten, ist stark von den einzelnen Personen abhängig. Ging es bei den Gesprächen mit den Experten um besonders ausgefeilte Beschaffungsmodelle, z.B. bei den Regionalartikeln oder anderen Vertragsanbauprojekten, zog sich die Notwendigkeit eines hohen Maßes an gegenseitigem Vertrauen wie ein roter Faden durch die Antworten. Langfristige Beziehungen sind dabei natürlich von Vorteil und daher von allen Beteiligten gewünscht, da sie das Risiko opportunistischen Verhaltens sowie die Unsicherheit reduzieren und damit auch die Transaktionskosten sinken. Bei den engeren Kooperationen sind zudem meist große transaktionsspezifische Investitionen zu tätigen. Vertrauen, das das Risiko für Opportunismus senkt ist dabei noch wichtiger.

Ein weiterer Punkt, der allerdings nur indirekt angesprochen wurde, ist der Punkt Macht. An sich hat die Leitfirma die Macht in der Kette. Je nach Governancemodell ist diese aber mehr oder weniger stark. In manchen besonderen Beschaffungsbeispielen steigt die Abhängigkeit vom Lieferanten und damit dessen Macht aber sehr stark an. Diese Fälle sind auch dem LEH bewußt und werden in gewissem Maße auch akzeptiert, genauso wie umgekehrt eine große Machtfülle des LEH von den Zulieferern. Die große Machtfülle ist aber in den besprochenen Beispielen in besonderem Maße mit Vertrauen und sozialer Nähe gekoppelt. Die Unsicherheit und das Risiko für opportunistisches Verhalten gegenüber dem weniger mächtigen Partner, sinken. Auch in den angesprochenen Beziehungen mit ausgeglichener Machtverteilung, spielen Vertrauen und soziale Nähe eine große Rolle.

Die Gefahr einer Entscheidung für oder gegen einen Lieferanten weniger aus sachlichen Gründen sondern mehr nach persönlichen Vorlieben, bedeutet einen großen Unsicherheitsfaktor, der Auswirkungen auf die Transaktionskosten der Zulieferer hat. In relationalen Ketten und solchen mit einem Machtungleichgewicht spielen solche Verhaltensunsicherheiten eine große Rolle, da Vertrauen unbedingt notwendig ist, um das Risiko opportunistischen Verhaltens zu beherrschen. Langfristige, stabile Beziehungen sind dafür sehr wichtig, da sich die Austauschpartner gegenseitig kennen. Schlußendlich stehen und fallen alle diese Bemerkungen aber mit dem Charakter und Typus der handelnden Personen. Einer der Experten aus dem Zwischenhandel sprach von der Abhängigkeit vom Einkäufertypus und ein anderer von der Unternehmerpersönlichkeit, die bei der Betrachtung der Partner sehr wichtig sind. Einer der Spezialisten aus dem LEH sprach von einem „Einkäufer mit Weitsicht“, der trotz der Machtfülle, etliche Lieferanten preislich gegeneinander auszuspielen, diese lieber in einem Netzwerk zusammenführte, um so Synergiepotentiale nutzen zu können. Ein besonders negatives Beispiel für das Ausnutzen einer Machtposition schilderte einer der Fachleute aus dem Zwischenhandel. Sein Unternehmen wurde beispielsweise bei einem LEH-Unternehmen trotz erfolgreicher Absatzsteigerung im darauf folgenden Jahr von den Lieferungen ausgeschlossen, da der neue Einkäufer einen „Freund“ mitgebracht hatte.

7.7 Strategische Ausrichtung der Kette

Eine Themenfrage der vorliegenden Arbeit war die nach der Strategie der Leitfirmen und deren Zielen. Eine ausführliche Antwort auf diese Frage als Ableitung aus den Experteninterviews ist

aber schwierig, zumal keiner der Befragten direkten Einfluß auf die globale Strategiebestimmung im LEH hatte. Die grundlegenden Strategien des LEH, wie z.B. die Positionierung als Discounter oder als Verbrauchermarkt mit einem sehr breiten Sortiment sollen daher hier nicht angesprochen werden. Nimmt man die Grundausrichtung der Unternehmen als gegeben hin, so bleiben die strategisch bedeutsamen Entscheidungen beim Einkauf, die Einfluß auf die Beschaffung haben und zusammen mit den im vorherigen Kapitel genannten Faktoren die VC beeinflussen. In diesem Punkt lassen sich gewisse Muster erkennen, die nachfolgend näher erläutert werden.

7.7.1 Vorgehen der Leitfirmen und die Wirkung in der VC

In der vorliegenden Arbeit war bislang kaum vom Thema Preis als Entscheidungskriterium die Rede. Die Kontrollsysteme und sonstigen Überwachungsmechanismen, die wie dargestellt in den letzten Jahren in der Wertschöpfungskette stark an Bedeutung gewonnen haben, stehen laut allen Befragten nach wie vor unter dem Vorbehalt des Preises. Einer der Befragten aus dem LEH formulierte es so:

„Am Ende müssen wir uns natürlich dem Wettbewerb stellen, weil ... mit den günstigsten Preisen, [das] ist nach wie vor Thema in Deutschland. Das ist einfach so. Ich glaube ..., es gibt einen bestimmten Anteil an Männern, einen Prozentsatz an Personen, an Haushalten, die jetzt nicht so preisfokussiert einkaufen, aber es gibt auch einen sehr großen Anteil immer noch, die eben sehr preisfokussiert einkaufen.“

Die Frage, wie man in Anbetracht dieser Tatsache die Zusammenarbeit mit den Lieferanten gestaltet, ist eine strategische Entscheidung, die einerseits vom LEH-Unternehmen abhängt, andererseits vom jeweiligen Einkäufer. In Kapitel 7.5.2 wurde bei den Faktoren, die den LEH betreffen, bereits auf den Unterschied zwischen preisorientiertem Discounter und Vollsortimenter hingewiesen, was die Preispolitik anbetrifft. Bei der Bewertung aller Entscheidungen des LEH ist daher das Thema Preis mit zu bedenken. Bemerkenswert in der obigen Expertenaussage ist das Wörtchen „noch“. Die Kette ist vor einigen Jahren sehr preisfixiert gewesen, allerdings traten neben diesem Punkt die bereits beschriebenen veränderten Anforderungen seitens Konsumenten und Gesellschaft, die je nach Unternehmen unterschiedliche Auswirkungen haben. Die Risikobewertung für den LEH hat sich dadurch verändert.

Ein wichtiges Ziel für sowohl kleine als auch große LEH-Unternehmen ist mittlerweile laut einem Fachmann aus dem Zwischenhandel das Angebot einer über das ganze Jahr hinweg kontinuierlich hohen Qualität, aufgemacht unter möglichst nur einer Marke. Dies äußert sich z.B. in Eigenmarken des LEH oder der Fokussierung auf wenige Vorlieferanten bzw. Produzenten - eine Entwicklung, die sich in fast allen angesprochenen Unternehmen zeigt. Die strategischen Entscheidungen zur Umsetzung dieses Ziels sind die Bildung des Lieferantenpools und die Auswahlkriterien dafür. Die Anforderungen und Barrieren für die Aufnahme in den Pool sind vom Grundsatz her überall gleich, aber die Gewichtung ist je nach Unternehmen unterschiedlich. Die Umsetzung dieses strategischen Zieles ist grundsätzlich bei allen besprochenen Firmen ähnlich.

Für Unternehmen wie ALDI, Lidl oder Kaufland ist ein weiteres wichtiges Ziel, nicht negativ aufzufallen bzgl. Lebensmittelsicherheit, so die Experten. In der Konsequenz arbeitet man mit ausgewählten Vorlieferanten zusammen, wobei die Ansatzpunkte dafür unterschiedlich sind. ALDI arbeitet fast nur mit deutschen Fruchthändlern zusammen, wie mehrere Experten berichteten. Einen direkten Kontakt in die Produktion gibt es bislang nur wenig. Bei ALDI Süd z.B. hat man aber 2013 zwei Fachleute aus der Branche für den Zentraleinkauf eingestellt, um dieses Defizit zu beheben, wie einer der Experten berichtete. Einige Befragte meinten aber, das sei erfahrungsgemäß eine langsame Entwicklung bei ALDI, da man die bestehenden Strukturen mit den starken Zwischenhändlern sicher nicht plötzlich in Frage stellte. Für die Zukunft erwarten sie eine stärkere direkte Beschaffung. Lidl und Kaufland hingegen sind bereits stark mit der Produktion vernetzt, egal ob die Beschaffung über Zwischenhändler oder direkt erfolgt. Bei allen drei genannten Unternehmen sind diese Tendenzen so deutlich, da sie zentral geführt sind und daher Entscheidungen sofort im gesamten Unternehmen umgesetzt werden und die unternehmensweite Umsetzung einheitlicher Prozesse gewährleistet ist.

Bei anders strukturierten Unternehmen wie z.B. Metro oder Edeka mit intern konkurrierenden Beschaffungsbüros bzw. regiegeführten und selbständigen Einzelhandelsgeschäften im Falle von Edeka ist es schwieriger, eine einheitliche Strategie umzusetzen, wenn man die Expertenaussagen analysiert. Einer der LEH-Fachleute meinte, die Entwicklung zwischen den Polen Direktbeschaffung und Beschaffung über Agenturen und Zwischenhändlern verlaufe z.B. bei der Edeka „wellenartig“. Genaue Aussagen oder Vorhersagen dazu seien schwierig, da die genaue Umsetzung jeweils vom Einkäufer abhängig sei. Von einer ähnlichen Erfahrung berichtete einer der Befragten aus dem Zwischenhandel. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an die

Qualitätssicherung gab es für einige Kunden, wie Edeka und Metro eine Phase sehr konsequenter Direktbeschaffung bei spezialisierten Unternehmen, möglichst nah an der Produktion. Mittlerweile seien diese und auch andere Unternehmen jedoch wieder dazu übergegangen, den Preis als einzig entscheidendes Kriterium anzusehen. Attribute wie eine konsequente Absicherung der Lebensmittelsicherheit oder in seltenen Fällen sogar Zertifizierungen seien dagegen nicht mehr so bedeutend wie kurz nach den Veröffentlichungen von Greenpeace.

7.7.2 Typisierung des Einkaufsverhaltens des LEH

In der Arbeit werden als Beispiele für diverse Beschaffungssysteme meist ALDI und Kaufland genannt. Dies liegt vor allem an der konsequenten Umsetzung der Unternehmensleitlinien auf allen Ebenen in den beiden Unternehmen. Auch wenn andere Firmen diese Konsequenz aus diversen Gründen nicht zeigen, so gibt es überall Beschaffungsketten für bestimmte Produkte oder Einkäufer deren Handlungen nach bestimmten Mustern ablaufen. Betrachtet man den gesamten LEH, so entwickelten sich im Zuge der in der Arbeit beschriebenen Veränderungen drei verschiedene Typen für Einkaufsverhalten, die sich im Umgang mit den Dimensionen der Transaktionskostentheorie und der Governanceform grundlegend unterscheiden. Je nach Produkt und Unternehmen sind die einzelnen Typen in den Unternehmen gleichzeitig anzutreffen (vgl. auch Tabelle 7):

1. Aktiver Gestalter der Wertschöpfungskette

Die Leitfirma nimmt aktiv Einfluß auf alle Glieder der VC, angefangen auf dem Feld.

2. Passiver Gestalter der Wertschöpfungskette

Die Leitfirma nimmt nur indirekt über ihre Anforderungen Einfluß auf die Beteiligten in der Kette. Direkte Kontakte zur Produktion gibt es kaum, in den meisten Fällen gar nicht.

3. Neutraler Marktteilnehmer

Bei den Beschaffungsentscheidungen werden die Gegebenheiten des Marktes akzeptiert, ohne diese entscheidend verändern zu wollen oder zu können. Viele kritische Aspekte sind durch die Einkaufspolitik in anderen Unternehmen oder für andere Produkte im Griff und man nutzt dieses Know-how.

Tabelle 7: Zusammenfassung der unterschiedlichen Einkaufstypen und ihrer Unterschiede; Quelle: eigene Darstellung

		Aktiver Gestalter	Passiver Gestalter	Neutraler Marktteilnehmer
Führung der Value Chain durch die Leitfirmen im LEH				
Einfluß in der Kette		Direkte Einflußnahme auf alle Partner	Direkter Einfluß nur auf die direkten Vertragspartner	Koordination über Marktmechanismen und Preis
Bedeutung des Vertrauens zwischen den Akteuren		Für alle Beteiligten hoch	Abhängig von der Position in der Kette; für die Leitfirma zweitrangig	Hilfreich, aber nicht unbedingt nötig ³¹
Governance				
Vorgaben an das Produkt		Hoch, teilweise nicht kodifiziert	Hoch, bis auf wenige Details komplett kodifiziert	Niedrig, viele implizite Anforderungen
Art der Vorgaben		Vertrauensparameter, d.h. visuelle Kontrolle erfaßt nicht alle vorgegebenen Parameter	Vertrauensparameter, d.h. visuelle Kontrolle erfaßt nicht alle vorgegebenen Parameter	Suchparameter, d.h. visuelle Kontrolle für die Bewertung ausreichend
Kontrolle der Vorgaben durch den LEH		Vor und nach dem Wareneingang; strikt, sowohl visuell als auch analytisch	Meist erst nach dem Wareneingang; sehr strikt; sowohl visuell als auch analytisch	Nach dem Wareneingang visuell, sporadisch auch weitere Analysen
Transaktionskostentheorie				
Grad der spezifischen Investitionen	Produktion	Hoch	Hoch	Niedrig
	Zwischenhandel	Hoch	Hoch	Niedrig
	Leitfirma	Hoch	Niedrig	Niedrig
Unsicherheit	Produktion	Hoch	Hoch	Kaum vorhanden
	Zwischenhandel	Hoch	Rel. hoch (wobei Opportunismusgefahr rel. gering)	Kaum vorhanden
	Leitfirma	Hoch	Mittel – niedrig (resultierend aus der Struktur der Vorgaben)	Kaum vorhanden

³¹ Bei diesem Einkaufstypus spielen subjektive Aspekte eine noch größere Rolle als bei den beiden anderen Typen.

7.7.2.1 Aktive Gestaltung der Wertschöpfungskette

Bei diesem Typus zeichnet sich das Einkaufsverhalten der Leitfirma nicht nur durch sehr klare Vorstellungen aus, wie das Produkt beschaffen zu sein hat, sondern auch wie die Beschaffung en détail organisiert und überwacht wird. Lieferanten, teilweise sogar Flächen und Produzenten, auch Zwischenhändler und Logistiker werden bewußt durch den Leitakteur der Kette ausgewählt, es gibt Beratung und regen Informationsaustausch. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren sind sehr langfristig angelegt. Charakteristisch ist auch ein hohes Vertrauen der handelnden Personen untereinander. Die Kette entspricht sowohl zwischen LEH und Zwischenhandel, als auch zwischen Zwischenhandel und Produktion dem relationalen Typus.

Zu Beginn der Beziehung sind die transaktionsspezifischen Investitionen aller Beteiligten sehr hoch. Es gibt viel Wissen, das noch nicht kodifizierbar ist, z.B. sind die Kundenbedürfnisse zu Beginn noch nicht vollständig definiert. Der Verkäufer hat noch keine Sicherheit, inwieweit sein Produkt den Vorstellungen seines Kunden entspricht. Von der Einkaufsseite her müssen die Lieferanten und Produzenten genau begutachtet werden und es besteht große Unsicherheit, ob die getroffene Auswahl richtig war, um eine Belieferung mit konformen Produkten sicherstellen zu können. Bei bestimmten Waren werden z.B. in großem Umfang vor der Ernte Rückstandsanalysen vorgenommen, um zu ermitteln, ob die Ware den Anforderungen entspricht. Diese sind so hoch, daß der LEH in permanentem Informationsaustausch mit der Produktion stehen muß, um nicht von einem Engpaß überrascht zu werden, sollte die Ware einmal nicht den Anforderungen entsprechen. Die Erzeuger und Verkäufer benötigen ein hohes Maß an Beratung, um die anspruchsvollen Vorgaben zu erfüllen.

Positive Erträge aus diesem beiderseitig hohen Einsatz an Zeit und Know-how stellen sich erst langfristig ein. Es ergeben sich damit fast zwangsläufig sehr stabile und langfristige Beziehungen. Dies ermöglicht es auch, bei der anschließenden Überwachung der Vorgaben relativ flexibel reagieren zu können. Grob opportunistisches Verhalten führt dagegen zum Abbruch der Beziehung, die Investitionen für beide Seiten sind verloren.

Für neue Lieferanten ist es sehr schwer in solche bestehenden Austauschbeziehungen eingebunden zu werden. Eher werden neue oder zusätzliche Produkte oder solche von einem Lieferanten, der die Erwartungen nicht erfüllt hat, an bereits bekannte Vorlieferanten vergeben, als diese einem gänzlich neuen Zulieferer anzuvertrauen.

Als Beispiele für derartige Typen könnte man die Beschaffung kritischer Artikel für Kaufland oder Lidl nennen. Beide Unternehmen bringen sich aktiv in die Gestaltung aller Teilbereiche der VC ein.

7.7.2.2 Passive Gestaltung der Wertschöpfungskette

Kernpunkt sind hier sehr strenge Vorgaben an das Produkt, die beim Wareneingang sehr genau überwacht werden und bei deren Einhaltung keinerlei Nachlässigkeiten geduldet werden. So führen z. B. Überschreitungen von Rückstandsvorgaben sehr schnell zu einem Lieferstopp, genauso eine fehlende Zertifizierung. Der Beschaffungsweg bzw. der Weg zur Einhaltung der Vorgaben hat dabei für den Einkäufer nur sehr wenig Bedeutung. Dieser Typus besteht oft in Unternehmen, die aus strategischen oder praktischen Gründen eine schlanke Personalstruktur und daher gar nicht die Möglichkeit haben, die Beschaffung so intensiv zu organisieren wie bei dem vorher beschriebenen Typen.

Die Beziehung zum direkten Vorlieferanten ist bei der passiven Gestaltung von zentraler Bedeutung. Dieser muß die Ware nicht unbedingt selbst produzieren, sondern bündelt sie in der Produktion bzw. importiert sie. Vorgaben hinsichtlich der exakten Produzenten gibt es nicht, genausowenig Vertragsanbau, nur die bereits genannte Form einer vereinbarten Zusammenarbeit für ein bestimmtes Produkt ohne genauen Preise oder genaue Mengen. Auch diese Beziehungen sind langfristig angelegt, allerdings werden Lieferanten schon bei kleineren Problemen gewechselt, da von der Einkaufsseite kaum transaktionsspezifische Investitionen in die Beziehung getätigt wurden, wie z.B. Beratung oder Analysen vor der Ernte. Die Zulieferer hingegen sind gezwungen Investitionen zu tätigen, um die Produkte gemäß den Anforderungen des Kunden im LEH anzubauen bzw. zu organisieren. Der Typus entspricht in der Beziehung zwischen LEH und Vorlieferanten dem modularen Modell nach GEREFFI. Die Beziehungen weiter in die Produktion sind aber alle unterschiedlich organisiert. Ein Informationsaustausch von der Produktion zum LEH findet nur in sehr begrenztem Maße statt.

Ein Lieferantenwechsel ist für den LEH relativ leicht, da die Anforderungen im Markt bekannt sind und sich dementsprechend genug Unternehmen darauf vorbereiten können. Das führt dazu, daß Produzenten und der Zwischenhandel größere Unsicherheitsfaktoren bzgl. ihres Absatzes haben als beim ersten Typus. Sie produzieren bzw. kaufen ihre Ware in Orientierung an die strengsten Anforderungen ein und um danach gegebenenfalls auch Vorgaben anderer Kunden einhalten zu können. So kaufen z.B. die Unternehmen der ALDI-Gruppe in dieser Form ein.

Sie fragen dabei nur eine geringe Zahl verschiedener Artikel nach, diese dann allerdings in großen Mengen. Die Anforderungen – in Deutschland mit die strengsten im Markt – haben sehr viel Einfluß auf den Anbau in ganz Europa. Viele Interviewpartner berichteten aber, daß die Kunden in diesem Bereich sehr zuverlässig seien, wenn auch harte Verhandlungspartner und daher sehr beliebt als Abnehmer. Man ist also als Anbieter eher bereit diese strengen Spielregeln zu akzeptieren, da man auf der anderen Seite einen verlässlichen Partner hat. Die Gefahr des Opportunismus ist aus der Erfahrung heraus nicht so hoch, wie die Situation vermuten ließe.

7.7.2.3 Neutraler Marktteilnehmer

Neben den beiden erst genannten Formen der Beschaffungsmentalität gibt es noch einen dritten Typus. Für Produkte, die wesentlich weniger stark im Fokus der Öffentlichkeit stehen, nicht als kritisch gelten oder die in nicht so großen Mengen gehandelt werden, wird auch in Unternehmen, die sonst einem von beiden obigen Typen zuzuordnen sind, bei der Beschaffung weniger Aufwand betrieben. Da die Vorlieferanten aber meist dieselben sind, ist ein großes Maß an Sicherheit gewährleistet, da opportunistisches Verhalten beim Austausch einzelner Artikel zu negativen Konsequenzen für den gesamten Handel führt. Um also nicht die langfristige Lieferbeziehung und damit den gesamten Absatz zu gefährden, wird ein Zwischenhändler oder Produzent auch für diese übrigen Produkte alles tun, um diese den Vorgaben entsprechend zu liefern.

Es gibt aber auch LEH-Unternehmen, die ihre gesamte Beschaffung weder nach Typus 1 noch nach Typus 2 organisieren. Das trifft z.B. für kleinere Unternehmen zu, die nicht die Einkaufsmacht haben, die Vorlieferanten in der Kette so stark zu beeinflussen wie es die ALDI-Gruppe oder Lidl und Kaufland können. Es kann aber auch Strategie sein bzw. eine Frage der Struktur und Organisation, je nachdem welche Bedeutung man weiteren Fragen neben dem Preis Bedeutung beimißt. Die so organisierten Ketten profitieren aber in großem Maße von der Auswirkung der beiden anderen Typen auf Produktion und Beschaffung. Ziel vieler Erzeuger ist es, wie bereits genannt, die höchsten Anforderungen im Markt einzuhalten, da man somit automatisch an alle Kunden verkaufen kann. Erzeuger oder Zwischenhändler bauen im Rahmen der Beschaffung für LEH-Unternehmen mit großem Wirkpotenzial in der Kette ein hohes Maß an Kompetenz auf, so daß auch die darüber hinaus vermarkteten Produkte sicherer bzgl. Rückständen und Hygiene sind. Ein Unternehmen des dritten Typus kann ohne selbst viel Aufwand betreiben zu müssen, Produkte mit hohem Standard erwerben. Bedingung ist eine sorgfältige Auswahl der Vorlieferanten, ohne aber dabei eine ähnlich intensive Geschäftsbeziehung führen zu müssen. Die Informationskosten reduzieren sich darauf, die Lieferanten zu ermitteln, die bereits

erfolgreich in Ketten mit hohem Governancegrad involviert sind. Auch die Kontrollkosten sind meist relativ gering und weitere für die Beziehung spezifische Investitionen wie Vertragsanbau oder Vorernteanalysen sind meist nicht nötig. Der Marktpreis wird als Informationsmedium wieder zum relevanten Kriterium.

8. Beantwortung der Untersuchungsfragen und Diskussion

In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse mit den Aussagen aus der Literatur und anderen Fakten verglichen und diskutiert, sowie dabei die Untersuchungsfragen beantwortet.

8.1 Veränderungen in der Value Chain für Obst und Gemüse und aktueller Zustand

Betrachtet man zusammenfassend sowohl die Daten zum Obst- und Gemüsesektor als auch die Aussagen der Interviewpartner, so hat sich die Wertschöpfungskette im letzten Jahrzehnt stark gewandelt. Die grundsätzliche Teilung in Produktion, Zwischen- und Erfassungshandel, sowie LEH hat sich dabei nicht wesentlich verändert, auch wenn sich die Anteile etwas verschoben und die Strukturen dahinter gewandelt haben. Im gesamten Sektor gab es Konzentrationstendenzen. Produzenten wurden größer oder schlossen sich z.B. in EOen zusammen, genauso im Zwischenhandel, z.B. beim Zusammenschluß vom Gemüsering mit der van Wylick-Gruppe. Es gab aber auch einige stufenübergreifende Fusionen, so z.B. die Integration der Vetter-Gruppe in die Erzeugerorganisation Landgard oder die Gründung von Einkaufsbüros des LEH, die unter Umgehung des klassischen Zwischenhandels direkt mit der Produktion zusammenarbeiten. Der Trend zur Konzentration hat im LEH die Anzahl der Abnehmer reduziert, auch wenn man dabei nicht außer acht lassen darf, daß nicht alle Unternehmen die daraus resultierenden Vorteile hinsichtlich Einkaufsmacht voll ausnutzen. Selbst große Firmen wie ALDI kaufen Teile ihres Obst- und Gemüsesortiments bislang nicht zentral ein.

Über die Jahre ist insgesamt der Anteil an Obst und Gemüse gestiegen, der über den LEH vermarktet wird. Besonders augenfällig ist der Bedeutungsgewinn der Discounter in den letzten 15 Jahren. Das Nadelöhr LEH als Zugang zum Konsumenten ist damit für die Produktion noch enger geworden. Jedes LEH-Unternehmen verfügt mittlerweile über eine Art Lieferantenpool, aus dem der weitaus größte Teil der Belieferung sichergestellt wird. De facto existiert damit

unter den Anbietern in Zwischenhandel und Produktion eine Art Zweiklassengesellschaft – aufgeteilt in solche Unternehmen, die Teil eines Lieferantenpools sind und solche, die nicht dazugehören. Die Zugangskriterien zu diesen Pools sind unterschiedlich, erfordern aber ein gewisses Maß an Investitionen und Know-how seitens der Zulieferer, denn im Allgemeinen sind die Regeln dafür sehr anspruchsvoll. So müssen beispielsweise Zertifizierungen vorgelegt werden, die u.a. mit Investitionen in bauliche Anlagen und in die Ausbildung der Mitarbeiter in den Produktions- und Verpackungsbetrieben verbunden sind. Oder die Ware muß besonderen Regeln hinsichtlich Pflanzenschutzmittelrückständen entsprechen, was Investitionen in Produktionstechnik und Anbauweise nötig macht. Da diese Rückstandsbestimmungen teilweise sehr unterschiedlich aufgebaut sind, garantiert die Einhaltung der Anforderungen einer LEH-Gruppe nicht automatisch auch die Erfüllung der Regeln einer anderen Gruppe, es sind also spezifische Investitionen für nur einen Kunden erforderlich. Die bereits genannten Zertifizierungen sind meist Leistungsvoraussetzung und werden teilweise nur von einem Kunden verlangt. Auch die unterschiedlichen Ansprüche hinsichtlich Verpackung (Mehrweg, Einweg, mit speziellem Design usw.) erfordern ein besonderes Engagement der LEH-Zulieferer, ohne für alle Kunden nutzbar zu sein. Besonders für kleinere Produzenten oder Zwischenhändler ist es oft schwer, all diese Anforderungen im nötigen Maße umzusetzen.

Die Verbindungen in der VC sind hinsichtlich der Koordinierung unterschiedlich geprägt. Besonders zwischen Zwischenhandelsunternehmen, die Teil eines Lieferantenpools sind, und der Produktion herrschen relationale Koordinationsformen vor, inklusive großen Informationsaustauschs, engen und langfristigen Beziehungen und persönlicher Nähe. Auch manche LEH-Unternehmen, z.B. Lidl oder Kaufland pflegen diese intensive Form der Beziehungen zu ihren Vorlieferanten, andere wie die ALDI-Gruppe hingegen nicht, sei es aus strategischen oder praktischen Gründen. In einigen Fällen sind sogar die Bedingungen für sog. „captive chains“ gegeben, allerdings mit dem LEH oder Zwischenhandel als gefangenem Partner und nicht umgekehrt, ohne daß sich die Existenz derselben in den Interviews hätte bestätigen lassen. Insgesamt läßt sich sagen, daß die Marktkoordination an Bedeutung verloren hat und generell die Zwischenformen zugenommen haben, also nach dem Konzept von GEREFFI hauptsächlich modulare und relationale Organisationsformen. Es gibt auch einige Beispiele für hierarchische Integration anderer Kettenebenen in das eigene Unternehmen, z.B. der Zwischenhandelsstufe durch den LEH oder der Vermarktung im Rahmen von Erzeugerzusammenschlüssen durch die Produktion. Prägend für den Gesamtsektor sind diese aber nicht, wenn man sowohl die Daten dazu als auch die Aussagen der Interviewpartner betrachtet.

Die Stabilität und Langfristigkeit der Lieferbeziehungen in den Pools macht die Situation für die Zulieferer schwieriger, die nicht Teil dieses Systems sind. Die außerhalb dieser Systeme verbliebene Warenmenge wurde in den letzten Jahren immer kleiner, wie sich auch am Bedeutungsverlust der Großmärkte und am gestiegenen Anteil des LEH an der Obst- und Gemüsevermarktung zeigt. Außerhalb der Lieferantenpools des LEH sind weiterhin sehr kurzfristige Beziehungen vorherrschend, d.h. eine klassische Marktkoordination mit großem Konkurrenzdruck, allerdings mittlerweile mit noch stärkerem Wettbewerb als noch vor einigen Jahren.

Allein die Konzentration von knapp 75% des deutschen Lebensmitteleinzelhandelsumsatzes auf nur fünf verschiedene Unternehmensgruppen demonstriert, wie wichtig diese Unternehmen für den Obst- und Gemüsemarkt geworden sind. Die Anforderungen dieser Unternehmen haben alleine aufgrund der umgesetzten Mengen großen Einfluß auf die Branche. Dieser erstreckt sich dabei auch auf die aus deutscher Sicht bedeutendsten Lieferländer Spanien, die Niederlande und Italien, die erhebliche Anteile ihrer Exporte nach Deutschland schicken. In diesem Zusammenhang ist auch die Information sehr interessant, daß alleine das Unternehmen Lidl knapp 10% der spanischen Exporte für Obst und Gemüse abnimmt, auch wenn die Ware für alle europäischen Niederlassungen bestimmt ist. Die gesamte Gemüseeinfuhr aus Spanien nach Deutschland lag im Jahre 2010 nur knapp über diesem Wert (vgl. AMI 2012c, S. 71)!

In den Gesprächen mit den Befragten zeigte sich, daß der LEH als Leitfirma der Kette unbestritten ist. Dies wurde auch in der Literatur an anderer Stelle bereits festgestellt und ist angesichts der genannten Zahlen sehr deutlich. Diese Rolle wurde von den Experten aus den vorgelegten Stufen nicht in Frage gestellt, wenn auch die Koordinationsformen bisweilen kritisiert wurden. Die Funktion der Leitung drückt sich darin aus, wie der LEH den Konsumentenwillen und die Ansprüche anderer Stakeholder in Anforderungen für die Kette interpretiert, sei es in Form von Spezifikationen, der Forderung nach Nachhaltigkeit, sozialverträglichen Beschäftigungsverhältnissen oder anderen Aspekten. Die Kritik der Zulieferer daran entzündet sich hauptsächlich an der fehlenden Vereinheitlichung der Anforderungen. So fordern verschiedene Unternehmensgruppen, wie bereits beschrieben, beispielsweise unterschiedliche Zertifikate, die, obschon sie sich ähneln, jeweils separat mit zusätzlichen Kosten auditiert werden müssen. Auch die unterschiedlichen Vorstellungen bzgl. Pflanzenschutzmittelrückständen, die bisweilen eine unterschiedliche Ausrichtung der Produktion nötig machen, werden in diesem Zusammenhang genannt. Ähnlich verhält es sich mit den unterschiedlichen Mehrwegsystemen für Kisten, die für die Zulieferer sowohl großen organisatorischen Aufwand bedeuten, aber auch finanziell in Form von anfallenden Pfandgebühren teils erhebliche Investitionen erforderlich machen.

8.2 Macht und Einfluß der einzelnen Akteure

Um weitergehende Fragen der Arbeit beantworten zu können, ist es notwendig den Einfluß und die Machtsituation der einzelnen Akteure näher zu beleuchten. Wie bereits angedeutet, verfügt der LEH insgesamt über sehr viel Macht, da er als Flaschenhals die Verbindung von der Produktion zum Konsumenten sicherstellt. Immer weniger Unternehmen im LEH stehen Millionen Verbraucher und einer großen Anzahl an Produzenten und Zulieferern gegenüber. Allerdings muß man die einzelnen Unternehmen im LEH genauer betrachten. Nur wenige Unternehmen, wie z.B. Lidl oder Kaufland kaufen ihre Ware zentral für ein Land oder gar europaweit ein und nutzen ihre Größe in Form von Einkaufsmacht aus. Andere Unternehmen wie z.B. ALDI oder Edeka kaufen einige Artikel zentral ein, andere hingegen auf der Ebene der regionalen Niederlassungen. Auch wenn sich Preise schnell herumsprechen und in der Regel trotz regionaler Beschaffung national gesetzt werden, sind die Mengen pro Niederlassung oder Einkaufseinheit in diesen Fällen wesentlich geringer und bieten auch für kleinere Lieferanten Möglichkeiten, sich zu profilieren sowie Spielräume für andere Angebote.

Einkaufsmacht bzw. Größe alleine ist per se also noch nicht entscheidend für Macht und Einfluß auf die Kette. Zulieferer in Produktion und Zwischenhandel verfügen über Kompetenzen, die für den LEH von eminenter Bedeutung sind. Je nach Produkt und Situation können diese zu einer Abhängigkeit des LEH führen, trotz Einkaufsmacht und Größe. Die bereits angesprochenen Lieferantenpools sind es aber, die es den Zulieferern erst ermöglichen, ihre Fähigkeiten einzusetzen. Der Zugang zu den Pools ist dabei der Punkt, an dem der LEH seine Macht fast uneingeschränkt ausspielen kann, indem er Zugangsregeln festlegt und die Erfüllung der Kriterien beurteilt. Die nachfolgende Transformation, wie sie WILLIAMSON nennt, führt dann allerdings dazu, daß die Machtverteilung zugunsten der Zulieferer ausgewogener wird. Da in der Regel nur die Lieferanten aus dieser reduzierten Auswahl zum Zuge kommen und die Erfüllung der je nach Produkt und Kunden hohen Anforderungen nicht mehr von sehr vielen Zulieferern gewährleistet werden kann, ist für den LEH ein Wechsel der Partner in der Beschaffung nicht mehr so einfach wie bei einer Marktsituation. Wie genau die Macht dabei verteilt ist, hängt dabei aber auch vom Produkt selbst sowie von dessen Herkunft ab und ist nicht eindeutig zu beantworten. Auch die Größe der beteiligten Unternehmen spielt dabei eine entscheidende Rolle. Großstrukturen im LEH benötigen große Mengen an Ware gleichbleibender Qualität, die logischerweise leichter von großen Strukturen in der Beschaffung sichergestellt werden können als von kleinen nicht kooperierenden Produzenten und Zwischenhändlern. Dabei ist auch der Faktor „bounded rationality“ zu berücksichtigen, also die begrenzten kognitiven Kapazitäten,

die in diesem Fall speziell bei den Akteuren auf Einkaufsseite der limitierende Faktor sind. Zu viele Zulieferer können an dieser Stelle von den wenigen Personen nicht mehr ausreichend beurteilt werden, was die Unsicherheiten und Risiken erhöhen würde. Bei Versagen könnten beispielsweise Out-of-Stock-Situationen entstehen und damit verbunden mögliche Kundenverluste.

Eine Veränderung in den letzten Jahren war darüber hinaus der Auftritt neuer Stakeholder. NGOs wie Greenpeace brachten Themen auf die Agenda, die davor in der Beschaffung neben dem Preis eine nur untergeordnete Bedeutung hatten. Es handelt sich dabei um das Risiko aus Pflanzenschutzmittelrückständen und die Themenbereiche Nachhaltigkeit und Sozialstandards. Die Wirkmacht und der Einfluß auf den Konsumenten durch diese Organisationen sind groß, wie die Reaktionen auf erste Veröffentlichungen zu Rückständen in Tafeltrauben im Jahr 2006 zeigten. Dieses Risiko wurde fortan bei der Beschaffung mit einbezogen und in Form sehr anspruchsvoller Standards umgesetzt. Auch hier gilt aber, daß die Sicherheit bzgl. der Einhaltung dieser Forderungen mit der Kompetenz der Zulieferer und Produzenten korreliert. Tendenzen, Obst und Gemüse selbst anzubauen, gab es im LEH bislang kaum, d.h. der LEH ist auf gute und kompetente Zulieferer angewiesen, um diese neu entstandenen Risiken beherrschen zu können.

Ein interessantes Thema, das in den Interviews aber nur gestreift wurde und auch nicht abschließend beantwortet werden soll, sind die Gründe für den Einfluß besonders der ALDI-Gruppe auf den Obst- und Gemüsemarkt. Bei allen Interviews, auch solchen bei denen es direkt nicht um die zu dieser Gruppe gehörenden Unternehmen ging, gab es an irgendeinem Punkt Antworten, die sich um ALDI drehten. Sei es in puncto Rückstandsspezifikationen, die mit die strengsten sind oder generell beim Setzen von Trends in Form von Neulistungen neuer Produkte. Auch der wöchentliche ALDI-Preis, hat eine Leitfunktion für die Branche. ALDI ist aber laut der Zahlen nicht das bedeutendste Unternehmen und auch nicht das größte, zentral geführte, ohne Genossenschaftsstrukturen wie es sie bei Edeka und Rewe gibt. Auch werden noch nicht alle Artikel zentral eingekauft. Andererseits ist ALDI beim Konsumenten sehr beliebt und hat die größte Käuferreichweite in Deutschland. Ein Grund des großen Einflusses auf die gesamte Wertschöpfungskette im Gegensatz zu Lidl (und in weiterem Maße auch Kaufland) könnte noch sein, daß bei ALDI leichter die Lieferanten gewechselt werden können. Die Anbauer versuchen daher permanent, ihre Produktion an den Anforderungen von ALDI auszurichten, da sie hier am ehesten noch Möglichkeiten sehen, neue Märkte zu erschließen. Die Zuver-

lässigkeit, von der einige Befragte sprachen, also das in der Regel nicht vorhandene opportunistische Verhalten von ALDI, obwohl es die Möglichkeiten zuließe, spielt hier sicher auch eine Rolle, die ALDI einen größeren Einfluß sichert.

Zum Abschluß sollten noch einige Worte über den Einfluß des Staates verloren werden. Wie beschrieben, wurden im Laufe der Zeit staatliche Regeln abgeschafft (z.B. viele Vermarktungsnormen oder die deutschen Handelsklassen) und andere auf europäischer Ebene endlich vereinheitlicht. Das Vertrauen der Konsumenten in die staatlichen Bemühungen hinsichtlich des Gesundheitsschutzes der Verbraucher wurde aber durch die Kampagnen einiger NGOs zerrüttet und führte letztlich dazu, daß jedes LEH-Unternehmen in Deutschland eigene und viel strengere Regeln beim Pflanzenschutz einführt. Der Einfluß des Staates ist hier also nur noch indirekt spürbar. Die verbliebenen Vermarktungsnormen sind weiterhin von Bedeutung, werden aber oft durch eigene Regeln ergänzt. Die Klasseneinteilung spielt hingegen im Obst- und Gemüsemarkt fast kaum noch eine Rolle.

Lediglich die Unterstützung der EU bei Erzeugerzusammenschlüssen ist von Bedeutung, da so größere Einheiten in der Produktion geschaffen werden konnten. Der Warenaustausch wird damit vereinfacht, weil mittels dieses Instruments größere einheitliche Partien angeboten werden können und einfacher Know-how in der Produktion geschaffen wird. Handelsbeschränkungen im Sinne nichttarifärer Handelshemmnisse oder dergleichen gibt es nicht mehr.

8.3 Governance und Transaktionskosten

Bereits beim Themenkomplex Transaktionskosten tauchte der Begriff Governance auf. In den Überlegungen zur VCA ist er von großer Bedeutung. Die Verträge in der Obst- und Gemüsebranche können wie beschrieben nicht komplett sein, um die Ausdrucksweise der Transaktionskostentheorie zu verwenden. Besonders Umweltunsicherheiten und damit verbundenes unvorhersehbares Marktverhalten sind vor Abschluß eines längerfristigen Vertrages nicht seriös abzuschätzen. Da viele der neu hinzugekommenen Produktattribute nicht mehr direkt beim Einkauf der Ware beurteilt werden können, sondern auf Vertrauen basieren, ist die Gefahr für Opportunismus und die Unsicherheit besonders bei der Beschaffung in längerfristigen Beziehungen mit nur wenigen ausgewählten Lieferanten höher als beim traditionellen Marktaustausch. All diese Punkte erhöhen im ersten Schritt die Transaktionskosten für die beteiligten Partner. Daneben treten noch weitere Risiken auf, für deren Beherrschung nach Meinung von WILLI-

AMSON Governance notwendig ist. Das gilt zuerst einmal unabhängig von der Form, denn bereits ein einfacher Lieferantenvertrag mit wenigen Vorgaben, die über den Preis und die Zahlungsmodalitäten hinausgehen, stellt eine Form von Governance dar. Ziel ist es, wie später in der VCA theoretisch dargelegt, erkannte Risiken zu beherrschen und Transaktionen zu vereinfachen, d.h. das Transaktionskostenniveau wieder abzusenken.

In der Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse hat sich ein sehr umfangreiches Governance-System entwickelt, das quasi für jede LEH-Gruppe unterschiedlich ist. Allerdings gibt es einige Gemeinsamkeiten, besonders im legislativen Bereich, wie z.B. den Wochentakt bei der Angebotsabgabe, der fast für alle Obst- und Gemüseartikel gilt. Daneben fordern alle angesprochenen Unternehmen von ihren Vorlieferanten eine Form von Zertifizierung. Das kann für jede Stufe der Kette erforderlich sein, z.B. in Form der QS-Zertifizierung oder einer Kombination aus GLOBALG.A.P für die Produktion und IFS für die weiteren Stufen oder nur aus der allgemeinen Anforderung bestehen, nur GLOBALG.A.P.-zertifizierte Ware zu liefern. Auch verfügt fast jedes Unternehmen in Deutschland über einen Leitfaden, der unternehmensspezifische Regeln für den Umgang mit Pflanzenschutzmittelrückständen vorgibt. Die Ausgestaltung der Anforderungen ist aber meist unterschiedlich und auch die Umsetzung, Kontrolle und spätere Ahndung von Vergehen ist höchst unterschiedlich und selbst in den gleichen Unternehmen je nach Vorfall verschieden.

Ein weiteres Element, über das fast alle angesprochenen Unternehmen im LEH verfügen, ist eine Art Lieferantenpool, d.h. eine Gruppe von Zulieferern, die anhand gewisser Anforderungen ausgewählt wurden und fortan Angebote abgeben können. Der Pool ist je nach Größe des Unternehmens und Strategie größer oder kleiner und die Frequenzen möglicher Wechsel zwischen den Partnern im Pool sind unterschiedlich. Nur Unternehmen, die als „präferierte“ Zulieferer bei einem LEH-Unternehmen gelistet sind, dürfen Angebote abgeben bzw. später Ware anliefern. Da die Anforderungen der einzelnen Unternehmen sehr speziell und nur bedingt für andere Austauschverbindungen nutzbar sind, müssen die Vorlieferanten transaktionsspezifische Investitionen tätigen, sei es in Form von Zertifizierungen oder der Festlegung auf eine bestimmte Produktionsweise, um Rückstandsvorgaben einzuhalten. Die Gefahr opportunistischen Verhaltens steigt an und wird in Form längerfristiger, engerer Beziehungen vertrauensvoll reguliert. Bei Firmen, deren Einkaufsverhalten dem beschriebenen Typ des aktiven Gestalters entspricht, geschieht dies durch spezifische Investitionen des Abnehmers, bei anderen Unternehmen des Typus des passiven Gestalters nur durch Vertrauen und Reputation. Durch die Konzentration

auf wenige Lieferanten steigt zudem die Häufigkeit des Austausches, was sich grundsätzlich positiv auf die Transaktionskosten auswirkt.

Die aus der Theorie und dort hauptsächlich aus den Forschungen von DANNENBERG ET AL. (2012b) entwickelte Annahme, daß die Umsetzung der Regeln auch in Europa nur sehr uneinheitlich ist, hat sich in den Gesprächen erwiesen. So fordern beispielsweise einige Unternehmen auf jedem Etikett wie beschrieben die GGN und kontrollieren jeden Eingang auf einer Internetseite hinsichtlich der eingegebenen Daten. Anderen Unternehmen reicht die Übermittlung einer Zertifikatskopie und wieder andere belassen es bei der Aufnahme der Forderung in den Lieferantenvertrag. Ähnliches gilt bei den Rückstandsvorgaben, die von einigen Unternehmen laufend mittels externer Laboranalysen überprüft werden, bei anderen nur selten. Für letztere Unternehmen ist natürlich die Gefahr größer, daß Zulieferer dieses Vorgehen ausnützen und schlechte Ware liefern, im Vertrauen darauf, nur selten erwischt zu werden. Bei Kontrollen ist zu beachten, daß damit auch ein bestehendes Vertrauensverhältnis gestört werden kann. Dies kann bei relationalen Ketten, bei denen Vertrauen eine größere Bedeutung hat, durchaus die Beziehung belasten und zu mehr Unsicherheit führen.

Aber auch wenn ein Vorfall entdeckt wurde, sind die Vorgehensweisen sehr unterschiedlich. Selbst im gleichen Unternehmen sind die Vorgehensweisen nicht immer einheitlich, da oft noch andere beispielsweise kaufmännische Faktoren mit hineinspielen. Ein festes Vorgehen gibt es meist nicht in schriftlicher Form, sprich, die Fälle können je nach Verkäufer oder nach Beschaffungssituation unterschiedlich gehandelt werden, was nach Aussage der Interviewpartner auch geschieht.

8.4 Die Bestimmungsgründe für Veränderungen in der Value Chain

Die Veränderungen in der Wertschöpfungskette wurden bereits genannt: ein stringenteres Governancesystem, engere Verbindungen zwischen den einzelnen Akteuren sowie ein gewandeltes Einkaufsverhalten des LEH und des Zwischenhandels. Um die Bestimmungsgründe dafür zu beleuchten, war es notwendig, sich mit Macht und Einfluß der einzelnen Akteure auseinanderzusetzen, wie im vorigen Kapitel geschehen. Wie festgestellt, ist im deutschen Markt der LEH der Leitakteur der Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse und damit der Player, der wesentlichen Einfluß auf die anderen Beteiligten in der Kette ausübt. Die dargestellten Veränderungen im Umgang mit seinen Partnern resultieren aus neuen Herausforderungen und damit verbundenen Risiken, mit denen sich der LEH sowohl bereits in der Vergangenheit als auch in

der Gegenwart konfrontiert sieht und die ihn folglich zum Handeln zwingen. Ein Punkt ist das Preisbewußtsein des deutschen Verbrauchers. Wie in der Literatur vielfach festgestellt, war der Preis für die Konsumenten in Deutschland über lange Jahre eines der Hauptkriterien beim Einkauf und ist noch immer sehr bedeutend. Dies sahen auch die für diese Arbeit Befragten so. Der diskontierende Handel hat in Deutschland eine bedeutende Stellung erlangt, was auch in Produktion und Zwischenhandel zu einem starken Fokus auf die Preise führte. Auch die Konzentration auf den vorgelagerten Stufen resultiert unter anderem aus dieser Preissensibilität, denn auch die nicht-diskontierenden Unternehmen mußten sich angesichts des Erfolges der Discounter am Markt anders positionieren, und gaben in dieser Wettbewerbssituation den Druck an die vorgelagerten Stufen weiter. Der Preisdruck wurde daher nicht nur von den Discountern bis in die Produktion durchgereicht. Eine relativ einfache Reaktion auf diesen Druck in den vorgelagerten Stufen war das Erzielen von Skaleneffekten, z.B. durch Zusammenschlüsse von Unternehmen. In gewisser Weise dienen auch die EO als Förderinstrument der EU dazu, nötige Skaleneffekte zu erzielen und anderweitige Verbesserungen auf Produktionsebene umzusetzen, um dem Preisdruck aus dem LEH begegnen zu können.

Großen Einfluß auf die Organisation der Kette hatten auch die veränderten Konsumbedürfnisse der Verbraucher. Der LEH als anerkannter „Übersetzer“ der Konsumentenwünsche hat dementsprechend die Anforderungen für die Kette dahingehend verändert. Obst und Gemüse wird in der Literatur als sehr bedeutendes Sortiment für den LEH beschrieben, wobei die Profilierung allein über den Preis relativ schwierig ist. Mangelnde Qualität oder leere Regale bei Standardprodukten hingegen bergen die Gefahr, Kunden zu verlieren, die dann wiederum schwer zurückzugewinnen sind. Konsumtrends wie die steigende Nachfrage nach Convenience-Produkten oder nach anderen Sorten, die aufgrund ihres Geschmacks oder ihrer Verzehreigenschaften die Konsumentenwünsche besser befriedigen, sind weitere die Kette verändernde Gründe. All diese Punkte führten bisher immer dazu, daß die Anforderungen an die Kompetenz bei Zulieferern, Produzenten und in der Logistik anstiegen. Nur wer sich darauf einstellte, wurde bei der Auswahl der Lieferanten weiter berücksichtigt.

Wie den Interviews zu entnehmen ist, war der gestiegene Einfluß von Stakeholdern wie Greenpeace oder anderen NGOs, die beim Verbraucher großes Vertrauen genießen, mit einer der wichtigsten Faktoren, die die Zusammenarbeit in der Beschaffungskette veränderten. Als die genannten Gruppierungen die Rückstandssituation bei frischem Obst und Gemüse in den Fokus nahmen und in Medienkampagnen angebliche Mißstände anprangerten, brachen bei einigen betroffenen LEH-Ketten die Umsätze in empfindlichem Maße ein. Wie sich in den Gesprächen

herausstellte, ist dieses einschneidende Erlebnis bei allen Beteiligten nach wie vor sehr präsent. Auch noch einige Jahre danach ist der Einfluß dieser Ereignisse auf das tägliche Geschäft groß, denn die Beherrschung dieser neuen Risiken erforderte fortan eine ganz andere Herangehensweise an die Beschaffung. Die unterschiedlichen Regeln zu RHGen, Anforderungen an Zertifizierungen, unterschiedliche Qualitätssicherungssysteme, aber auch das Einkaufsverhalten und der Umgang mit den Zulieferern, wie in der Arbeit beschrieben, sind geprägt davon bzw. resultieren unmittelbar aus diesen neuen Risiken. Genauso entsprangen Forderungen nach Nachhaltigkeit und Sozialstandards den Aktivitäten einiger NGOs und wurden dadurch zu bedeutenden Fragen für die Obst- und Gemüsebranche. Die Nichtbeachtung dieser Aspekte und damit verbundene negative Untersuchungsergebnisse beeinflussen die kritische Öffentlichkeit und könnten ggf. Umsatzeinbußen zur Folge haben.

Ein Koppelungseffekt zwischen den genannten Punkten ist, daß sich angesichts der Konzentration in LEH und der damit verbundenen Reduktion der Anzahl an Entscheidern auch der Effekt der „bounded rationality“ stärker auswirkte. Der Preis als alleiniges Informationsmedium war zunehmend nicht mehr ausreichend und für die kompetente Bewertung der hinzugekommenen Aspekte waren weitere Fachleute nötig. Spielten zudem bei der marktlichen Koordination als Unsicherheitsfaktoren hauptsächlich Umweltunsicherheiten, z.B. schlechtes Wetter, eine Rolle, so rückten zunehmend Verhaltensunsicherheiten in den Fokus, deren Beurteilung nicht mehr so einfach zu bewerkstelligen war. Trilaterale Koordination, z.B. von unabhängigen Institutionen ausgestellte Zertifikate oder Analyseergebnisse, unterstützte fortan die Entscheider bei der Beurteilung von Vertrauensattributen der Produkte, die angesichts der veränderten Verbraucheranforderungen immer wichtiger wurden und zu deren umfassenden und kompetenten Beurteilung sie meist nicht mehr in der Lage waren. Paradoxerweise haben trotz zunehmender Professionalisierung subjektive Momente bei Lieferentscheidungen immer noch eine große Bedeutung, sicherlich auch aus dem Grunde, weil die Verbindungen zwischen LEH und seinen präferierten Zulieferern in einigen Fällen mittlerweile sehr eng geworden sind. Die trilaterale Koordination war aber dafür alleine nicht ausreichend und so entstanden umfangreiche Governancesysteme.

Die neue Risikobewertung des LEH veränderte die Beziehung zwischen Produktion und Zwischenhandel, analog zu der zwischen aufnehmender Hand (dem Zwischenhandel) und LEH. Die Bewertungsprobleme, Risiken und Unsicherheiten setzten sich in der Kette fort und erforderten auch in den vorgelagerten Stufen eine veränderte Vorgehensweise bei der Beschaffung. In der Produktion führten besonders die Anforderungen zum Thema Pflanzenschutz zu Verän-

derungen. Je nach Produkt mußte der Anbau umgestellt werden und auf die speziellen Anforderungen der Kunden ausgerichtet werden. Dabei traten die Bewertungen aus agrarwissenschaftlicher Sicht, z.B. die Entwicklung sehr spezieller Pflanzenschutzmittel für nur einzelne Schaderreger bisweilen in Konflikt mit dem Fokus der NGOs zur Vermeidung von sogenannten Cocktaileffekten, einem Ansatz der mehr die Verbrauchergesundheit betrachtete. Umgesetzt in den unterschiedlichen Anforderungen des LEH gilt so z.B. die Präsenz einer Vielzahl, wenn auch kleinster Spuren von Pflanzenschutzmitteln, mit in der Summe recht niedrigen Auslastungen der einzelnen RHG als schädlicher als die Präsenz nur weniger unterschiedlicher Rückstände trotz in der Summe wesentlich höherer Auslastungen. Da zudem die Regeln sehr unterschiedlich aufgebaut sind und teilweise schon vor dem Anbau eine Festlegung auf eine spezielle Strategie für den einen oder anderen Kunden erfordern, beklagt die Produktion die sehr großen Herausforderungen und teilweise widersprüchlichen Regeln. Das Erfüllen der Regeln wird dabei nicht durch eine immer bessere Kompetenz der Zulieferer erleichtert, sondern ist angesichts von klimatischen Faktoren und neuen Schaderregern ein Punkt, der dauerhaft Kontrolle, Schulung und Austausch erforderlich macht.

8.5 Den Zustand der Value Chain beeinflussende Faktoren

Wie in der Arbeit festgestellt, gibt es keine einheitliche Wertschöpfungskette über alle Produkte oder Unternehmen hinweg, sondern viele Lösungen, die zwischen den Polen Komplettüberwachung und weiterhin einfachem Marktaustausch changieren. Wie darüber hinaus herausgearbeitet wurde, implementierte man die jeweiligen Governancesysteme als Reaktion der Leitfirmen auf neue Risiken in der Kette, um das Transaktionskostenniveau zu senken. Um zu verstehen, wie hoch das zu beherrschende Risikopotential angesichts der im Laufe der Jahre auftretenden Veränderungen war, muß man nun die Faktoren betrachten, die dabei eine Rolle spielen. Ein bedeutender Punkt ist dabei natürlich das Produkt selbst. Je nachdem, um welchen Artikel es sich handelt, in welcher Produktionsweise, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Region er hergestellt wurde, ergeben sich Unterschiede in der Risikobewertung. Allgemein gelten Artikel, die vom Pflanzenschutz her sehr anspruchsvoll sind, bei einigen Unternehmen als kritisch, z.B. Tafeltrauben oder frische Kräuter. Ebenso sind Produkte schwierig, die dem Konsumenten einen Mehrwert in Form besonderer Vertrauensattribute bieten, z.B. ökologische Erzeugung, Regionalität o.ä. Die Historie des Produktes spielt dabei auch eine Rolle, also die Frage, ob es beispielsweise in der Vergangenheit bereits Probleme mit dem Artikel gab. Dies führt zu einer

höheren Unsicherheit bzgl. der Produktqualität und damit zu besonderen Überwachungsmaßnahmen.

Neben den physiologischen Eigenschaften müssen Strukturfragen betrachtet werden, sowohl im Anbau, dem Zwischenhandel als auch dem LEH selbst, um sich die Unterschiede im Governancesystem vorstellen zu können. Einige Unternehmen des LEH bringen sich sehr stark im Anbau ein und konzentrieren sich dabei auf wenige Zulieferer. So reduzieren sie den Kontrollaufwand hinsichtlich unterschiedlicher Lieferanten einerseits, kümmern sich aber andererseits umso mehr um die verbliebenen und machen sich auch ein wenig abhängiger von diesen. Grund ist, daß in diesem Fall beide Seiten transaktionsspezifische Investitionen tätigen, die erst bei einer längerfristigen Beziehung Erträge generieren. Bei kleineren Problemen liegen daher für beide Partner die Barrieren für einen Partnerwechsel höher als in dem anderen beschriebenen Fall, bei dem der LEH zwar hohe transaktionsspezifische Investitionen einfordert, aber selbst keine oder nur wenige tätigt. Die Opportunismusgefahr wird im ersten Typus durch langfristige Bindungen und vertrauensbildende Maßnahmen gelindert, im zweiten Fall führt sie zum Lieferantenwechsel. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Beobachtung, daß z.B. ALDI durch die permanente Wechselbereitschaft eine höhere Aufmerksamkeit in der Kette erhält, schlicht aus dem Grunde, weil es für potentielle Lieferanten Chancen gibt, in den Kreis der auserwählten Lieferanten aufgenommen zu werden. Bei den langfristigen sehr stabilen Beziehungen verlieren nicht gelistete Zulieferer irgendwann ihr Interesse und die Abhängigkeiten der beiden Partner steigen im Laufe der Jahre ggf. sogar an. Zur Implementierung, Umsetzung und Kontrolle von Governance ist ein gewisser Apparat nötig, über den nicht alle Unternehmen verfügen und der auch einer der limitierenden Faktoren für derartige Systeme sein kann. In einigen Fällen kommen hier externe Unternehmen zum Zuge, die für die involvierten Firmen diese Aufgaben teilweise erledigen. So ist z.B. der Laborsektor mittlerweile sehr wichtig und die Analysekosten sind je nach eingeführtem System bisweilen immens. Strukturfragen sind auch in den vorgelagerten Stufen bedeutend, vor allem was Größe, Breite des Angebots, Qualität und Kompetenz betrifft.

Ein letzter Punkt, der sich aber in den Gesprächen als sehr bedeutend herausstellte und der auch in der Theorie eine Rolle spielt, ist die soziologische Komponente. Die Verbindungen zwischen den Unternehmen werden von Menschen getragen und deren kognitive Kapazitäten, Vorlieben und Kompetenzen sind trotz aller Professionalität ein bedeutendes Kriterium bei der Betrachtung der Wertschöpfungskette an sich. Die in Kapitel 7.7 beschriebenen Typen hinsichtlich Ein-

kaufsverhalten sind neben den Governancesystemen eine Form der Reaktion auf die neu entstandenen Risiken und fußen auf den Ideen einiger Personen. Trotz der relativ gleichen Ausgangslage haben sich daher sehr unterschiedliche Wege herausgebildet, damit umzugehen.

8.6 Grenzen des Ansatzes

Zum Abschluß dieses Kapitels ist auch die kritische Betrachtung der gewählten Vorgehensweise angebracht. Wie alle qualitativen Forschungsarbeiten sind auch hier die Aussagen der Experten nicht statistisch überprüfbar. Über Triangulation lassen sich Aussagen zu Fakten und über bestimmte Zusammenhänge in gewissem Maße nachvollziehen, aber beispielsweise waren beim Thema Macht die Antworten der befragten Fachleute nur spärlich und es konnten nur schwer Aussagen getroffen werden.

Die Ergebnisse stellen eine Momentaufnahme dar und sind logischerweise auch durch die persönliche Einstellung der Interviewpartner zur Branche oder zu den angesprochenen Themen beeinflusst. Dazu kommt die Frage der Motivation, dem Fragenden wirklich alle Details zu offenbaren oder lieber einige interessante Details zu verschweigen, sei es um sich persönlich besser zu präsentieren oder weil es für das eigene Unternehmen opportun erscheint. Im Vergleich mit den Aussagen anderer Experten aus anderen Firmen der gleichen oder einer anderen Stufe kann man die entstehenden Wissenslücken in gewissem Maße erraten und bewerten. Problem bleibt jedoch eine gewisse allgemeine Branchenblindheit, die nur schwer abzuschätzen ist. Alle Experten beschäftigen sich bereits jahrelang mit der Materie. Der Sektor ist relativ klein, so daß sich Informationen und Meinungen sehr schnell verbreiten. Mehrere Fachleute zu finden, die sowohl das Innenleben der Obst- und Gemüsebranche als auch eine valide Außenansicht mitbringen, ist extrem schwer.

Der Fokus der Befragung lag auf dem deutschen LEH, dem deutschen Zwischenhandel und der europäischen Produktion. Inwieweit sich die unterschiedlichen Märkte in den Nachbarländern in ihren Ansichten, Einschätzungen und im Umgang mit den Lieferanten unterscheiden, wurde nur mit den Fachleuten aus der Produktion angesprochen. Ein tieferer Vergleich der unterschiedlichen Ansätze wäre hier sicher hilfreich, um die Ergebnisse noch besser interpretieren zu können. Ähnlich aussagekräftig könnten Befragungen exportierender Produktionsunternehmen aus Deutschland sein. Das Thema ALDI nimmt großen Raum in den Befragungen ein, auch wenn diese Gruppe hinsichtlich ihres Umsatzes erst an fünfter Stelle in Deutschland steht. Wie dargelegt orientieren sich aber fast alle Marktteilnehmer an diesem Unternehmen, sei es

preislich oder in der Produktion aufgrund der Rückstandsspezifikationen. Interessant für die Studie wären eventuell noch einige Marktteilnehmer aus Produktion und Zwischenhandel gewesen, die mit diesem Vermarktungskanal nicht in Verbindung stehen. Auch ein oder zwei Experten mehr aus den beiden ganz großen Unternehmensgruppen Rewe und Edeka hätten vielleicht bei einigen Punkten noch einen anderen Einblick geben können, auch wenn die befragten Fachleute schon sehr wertvolle und umfassende Informationen dazu geben konnten.

9. Ableitungen für Forschung und Wirtschaft

9.1 Mögliche Fragestellungen für Forschung

Die vorliegende Arbeit vermittelt einen guten Überblick darüber, wie sich die Wertschöpfungskette in Deutschland verändert hat. Aus den Ergebnissen erwachsen jedoch weitere teils sehr komplexe Fragestellungen, deren genauere Untersuchung für die Forschung interessant erscheint. Zum einen sind die Entwicklungen nicht abgeschlossen, sprich eine weitere wissenschaftliche Begleitung der Veränderungen ist durchaus sinnvoll. Deutschland ist aber nur ein Mitgliedsland innerhalb der EU und steht in Konkurrenz zu anderen Märkten. Eine Betrachtung und ein Vergleich der Situation in anderen Staaten sind daher sehr interessant. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht stellt sich die Frage nach der Effizienz der einzelnen Governancesysteme. Auch detailliertere Fallbeispiele könnten hier aufschlußreich sein. Ein Punkt, der allerdings auch nicht zu kurz kommen sollte, ist die Analyse der Auswirkungen der implementierten Governanceregeln z.B. auf die Umwelt. Man denke dabei an die Leitfäden zu Pflanzenschutzmitteln, die oftmals den Ergebnissen jahrelanger agrarwissenschaftlicher Forschung komplett widersprechen. Aber auch der gerade sehr im Blickpunkt stehende Bereich der Nachhaltigkeit sollte kettenübergreifend anhand der Koordinationssysteme analysiert werden.

9.2 Denkanstöße für die Wirtschaft

Geplante Entwicklungen im Hinblick auf weitere Regelungen und Veränderungen in der Zusammenarbeit mit den Partnern in der Kette sollten für die Leitfirmen an erster Stelle stehen. Weitere und strengere Auflagen reduzieren die Anzahl kompetenter Zulieferer noch mehr. Dies schon alleine aus dem Grunde, weil kleinere Lieferanten finanziell nicht dazu in der Lage sind,

solch umfassende und sehr unterschiedliche Regelwerke zu befolgen und umzusetzen. Besonders für Unternehmen, die dem Einkaufstypus zwei entsprechen, d.h. sich bislang aus der Umsetzung der aufgestellten Governanceregeln heraushalten, stellt sich irgendwann die Frage, wie lange dies noch so funktioniert. Andere Märkte in anderen Staaten mit wesentlich weniger Ansprüchen konkurrieren um die wenigen kompetenten Lieferanten, wenn nicht um die im deutschen Zwischen- und Erfassungshandel, so doch um die Produzenten in Spanien, Italien oder den Niederlanden. Vor der Einführung neuer Werkzeuge sollten daher immer umfassend die Auswirkungen auf alle Partner in der Kette abgeschätzt werden, um nicht negative Überraschungen zu erleben. Gleiches gilt für den Abgleich mit anderen strategischen Zielen. Einerseits wird Nachhaltigkeit immer wichtiger, andererseits werden Regeln für den Umgang mit Pflanzenschutzmitteln implementiert und die Auswirkungen auf die Produktion und die Umwelt dabei nur wenig berücksichtigt.

9.3 Auswirkungen auf Politik und Gesellschaft

Die Beschäftigung mit der Wertschöpfungskette wirft auch Fragen für Politik und Gesellschaft auf. Auf Politikebene stellt sich die Frage nach der Effektivität der Instrumente, wie z.B. der EO. Auch hier sind die in der VC etablierten Systeme mit Zielen wie Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Wettbewerb und freiem Marktzugang in Einklang zu bringen. Bei den Pflanzenschutzmittelregeln des LEH stellt sich besonders die Frage nach der Übereinstimmung mit der Integrierten Produktion. Daß derlei Fragestellungen über NGOs als Ausdruck gesellschaftlichen Interesses aber erst eine gewisse Brisanz entwickeln konnten, sollte auch zu denken geben, ob es nicht Versäumnisse gab. So fehlen bis heute belastbare Aussagen zu den sog. Cocktaileffekten unterschiedlicher Pflanzenschutzmittel in der Nahrung. Die damit einhergehende Verunsicherung der Verbraucher führte schließlich erst zu den genannten Kampagnen von Greenpeace gegen den LEH. Die Gesellschaft an sich sollte sich aber auch wieder stärker mit der Produktion beschäftigen. Es fehlt z.B. mittlerweile ein generelles Verständnis für die Notwendigkeit von Pflanzenschutz. Auch ist den Verbrauchern nur schwer zu vermitteln, daß niedrige Preise nur von großen Einheiten gewährleistet werden, mithin also einer Art von industrieller Produktion mit all ihren Folgen.

10. Zusammenfassung der Arbeit

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit waren die Veränderungen in der Wertschöpfungskette für frisches Obst und Gemüse in Deutschland in den letzten Jahren. Verschiedene Autoren nannten in diesem Zusammenhang die veränderten Konsumentenwünsche, die Konzentration im deutschen Einzelhandel und die damit verbundenen Verschiebungen in der Beschaffung. Auch das Angebot an frischem Obst und Gemüse hat sich demnach stark verändert, z.B. durch neue Sorten und Artikel, aber auch den Marktzugang weiterer Produktionsregionen.

Einige Autoren deuteten an, daß sich besonders die Beschaffung durch den LEH stark verändert hat. Im Laufe der Jahre begannen sich zudem weitere Stakeholder mit der Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse zu beschäftigen, folglich mußten sich die Unternehmen auf allen Stufen der Kette mit neuen Anforderungen auseinandersetzen. Bei all diesen Überlegungen sind auch Einflüsse aus der Politik zu beachten. Neben den Rahmenbedingungen ist besonders die GMO als Teil der Gesetzgebung der EU zu nennen.

Die theoretische Basis für die Analyse dieser Veränderungen bilden einerseits die Transaktionskostentheorie nach Oliver E. Williamson und auf der anderen Seite die Value Chain Analysis, die hauptsächlich auf Gary Gereffi zurückgeht. Der Ansatz der Transaktionskostentheorie geht davon aus, daß die idealen Marktbedingungen, wie sie die klassische und neoklassische Wirtschaftswissenschaft annimmt, in der Realität nicht gegeben sind. Williamson postuliert, daß es Friktionen, also Reibungsverluste, bei Transaktionen gibt, die eine Form von Kosten darstellen. Diese sind zwar nicht ohne weiteres quantifizierbar, stellen aber eine Art von Nachteil dar und haben demzufolge Einfluß auf den Gütertausch. Er geht davon aus, daß Verträge nicht komplett sein können, da die Akteure zukünftige Einflußgrößen besonders bei langlaufenden Verträgen nicht abschätzen können. Zudem verfügen sie nur über ein begrenztes Können. Williamson nennt dieses Phänomen begrenzte Rationalität und ist der Ansicht, daß diese Einfluß auf die Gestaltung der Verträge und die Überwachung derselben hat. Eine weitere Annahme ist die des Opportunismus, d.h. daß jeder der an einem Gütertausch beteiligten Akteure versucht, möglichst viel des erwarteten Gewinnes für sich zu vereinnahmen. Hierbei gibt es verschiedene Formen sowohl vor als auch nach Vertragsabschluß.

Diese Verhaltensannahmen sind zusammen mit den drei Dimensionen ausschlaggebend für die Höhe der Transaktionskosten. Eine der Dimensionen ist die Faktorspezifität und damit verbun-

den die transaktionsspezifischen Investitionen. Je spezifischer die eingesetzten Produktionsfaktoren für den Anbieter oder je höher die Investitionen sind, um die nötige Spezifität zu erreichen, desto höher wird das Transaktionskostenniveau. Gleiches gilt für die zweite Dimension, die Unsicherheit. Die dritte Dimension ist die Häufigkeit einer Transaktion. Je öfter ein gleichartiger Austausch stattfindet, desto niedriger wird das Transaktionskostenniveau, da die Überwachungsmechanismen bereits etabliert sind.

Die Höhe der Transaktionskosten wird aber nicht als gegeben hingenommen, sondern die Akteure installieren verschiedene Mechanismen, um diese zu beherrschen oder abzusenken. Williamson führt dafür den Begriff ‚Governance‘ ein und meint damit Regelungsmechanismen, wie ex post und ex ante mit den genannten Dimensionen und Verhaltensannahmen umgegangen wird. Den Aspekt der Macht behandelt Williamson dabei allerdings gar nicht und auch Vertrauen wird nur in Form von Opportunismus, d.h. einer Form von negativem Vertrauen, in die Diskussion eingeführt. Mittels dieser Theorie wird es zwar erstmals möglich zwischen den beiden klassischen Organisationsformen Hierarchie und Markt, Zwischenformen zu beschreiben. Allerdings sind die Definitionsmerkmale dafür noch sehr ungenau.

Die VCA, die auf Gary Gereffi und andere Autoren zurückgeht, führt dagegen diese Gedanken weiter, v.a. vor dem Hintergrund der Globalisierung und der bereits von Williamson angeführten Zwischenformen. Die moderne Arbeitsteilung äußert sich demnach in VCs, deren Mitglieder teilweise weltweit verteilt sind, die aber trotzdem gemeinsam Verfahren gefunden haben, um erfolgreich zusammenzuarbeiten. Diese Ketten müssen nach dieser Denkschule als Ganzes betrachtet werden, um sie wirklich zu verstehen. Wichtige Erkenntnisse hierbei sind, daß es sogenannte unvollständige Firmen gibt, d.h. solche, die sich z.B. ausschließlich auf den Verkauf, das Marketing oder die Produktion spezialisiert haben. Dazu gibt es in solchen Ketten eine Leitfirma, die die Regeln der Zusammenarbeit bestimmt und überwacht. Leitfirmen können entweder auf Produktionsseite oder auf Käuferseite sein. Für den Zutritt zu diesen Ketten gibt es Barrieren mit dem Ziel, für die Kettenmitglieder eine Form von Renten zu erzeugen. Erst der Zugang zu diesen Wertschöpfungsketten verspricht internationalen Erfolg für ein neues Produkt nach Meinung von GEREFFI ET AL. (2001, S. 2). In diesem Rahmen wird auch die Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse näher betrachtet, bei der nach Ansicht diverser Autoren der LEH die Leitfirma darstellt (vgl. DOLAN ET AL. 2000, S. 156).

Für die Koordination dieser Ketten verwendet auch GEREFFI (1994, S. 96f) den Begriff der Governance, und meint damit die von einer Leitfirma bestimmten Regelungsmechanismen, zu

denen die übrigen Kettenmitglieder produzieren bzw. ihre Tätigkeiten durchführen. KAPLINSKY ET AL. (2001, S. 30ff) sprechen von einer Dreiteilung von Governance in einen legislativen, judikativen und exekutiven Bereich, die gesondert zu betrachten sind. Im Rahmen der VCA ist Governance ein zentraler Begriff. Ketten ohne Governance sind lediglich ein loser Marktverbund, wie HUMPHREY ET AL. (2001, S. 2) feststellen. Wichtig ist, daß es in diesen Ketten ein Machtgefälle geben muß. Ohne Macht (aber auch ohne Legitimität) könnte die Leitfirma sonst ihre Vorstellungen in der VC nicht durchsetzen. Hauptgrund für Governance ist nach Meinung von HUMPHREY ET AL. (2001, S. 7) Risiko. Aufgrund mangelnder Kompetenz der Zulieferer besteht für die Leitfirma die Gefahr, beispielsweise Reputationsverluste oder wirtschaftliche Einbußen zu erleiden, wenn die Produkte nicht den Ansprüchen genügen. In dem hier dargestellten Sinne wird der Begriff auch in der Arbeit verwendet. Da er aber auch in vielen Bereichen genannt wird, erschien es sinnvoll, ihn auch aus soziologischer Sicht zu betrachten, beispielsweise anhand der Überlegungen von SCHIMANK (2006).

Wie bereits oben angedeutet, arbeiten GEREFFI ET AL. (2005, S. 82f) die Zwischenformen von Governance anhand dreier Faktoren genauer heraus. Dabei handelt es sich um die Komplexität der für die Transaktion nötigen auszutauschenden Informationen, die Kodifizierbarkeit derselben und die Kompetenz der Zulieferer. Daraus ergeben sich fünf plausible Governanceformen: als Extreme der Markt einerseits - mit unspezifischen Informationen, die leicht kodifizierbar sind und kompetenten Zulieferern - sowie der Hierarchie andererseits, also der Integration der Zulieferstufe in das eigene Unternehmen, da die auszutauschenden Informationen sehr komplex und schlecht kodifizierbar sind und zudem keine geeigneten Zulieferer zur Verfügung stehen. Dazwischen gibt es modulare und relationale Ketten, sowie sog. ‚captive chains‘. Der Grad an Machtasymmetrie nimmt dabei ausgehend vom Markt in Richtung Hierarchie immer mehr zu, genauso wie der Koordinationsgrad.

Einige Autoren haben dieses Konzept der VCA bereits auf die Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse angewendet. Eine Forschergruppe widmete sich dabei besonders der Umsetzung der Governanceregeln in Kenia und wies nach, daß diese mit informellen Arrangements bisweilen umgangen werden können. Abgerundet wird die theoretische Basis noch durch ein Kapitel zum Thema Macht und Vertrauen, da diese Begriffe als wichtig erachtet werden, bei den beiden genannten Theorien aber unterschiedlich behandelt werden.

Anhand der Rahmendaten zum Sektor und der theoretischen Grundlagen aus der Transaktionskostentheorie bzw. der VCA wurden die Themenfragen erarbeitet, d.h. wie die VC aktuell aussieht, aus welchen Gründen heraus sich die Zusammenarbeit in der Kette verändert hat und welche Faktoren bei der Ausgestaltung eine Rolle spielen. Als Annahmen wurde dabei formuliert, daß die Leitfirmen auch in Deutschland im LEH zu finden sind und daß es auch hierzulande informelle Arrangements gibt, um Governanceregeln zu umgehen. Des weiteren wird angenommen, daß Macht eine bedeutende Rolle spielt und persönliche Motive der Entscheider Einfluß auf die VC haben.

Im ersten Teil der Ergebnisse wurden anhand von Statistiken und Literatur die entscheidenden Akteure der Kette identifiziert. Neben der Erzeugung handelt es sich dabei einerseits um den Erfassungs- bzw. Zwischenhandel sowie den LEH. Zwei weitere Stakeholder in der VC sind zudem der Staat und die NGOs, die ihre Anliegen in der Kette umgesetzt sehen möchten und dabei mehr oder weniger Einfluß ausüben können. Logistik und Aufbereitung spielen eine große Rolle und wurden als Aufgabe vor allem der Stufe zwischen LEH und Produktion identifiziert. Ist der LEH anhand von Zahlenmaterial relativ gut einzuschätzen, so gestaltet sich dies für den Erfassungs- und Zwischenhandel schwierig. Es gibt hier nur grobe Umsatzzahlen, die allerdings den Handel innerhalb der Stufe miteinbeziehen. Trotzdem können einige bedeutende Unternehmen herausgearbeitet werden.

Den zweiten Teil der Ergebnisse stellen die Aussagen einer qualitativen Befragung diverser Experten dar. Basis dafür war ein Leitfaden, anhand dessen offene Gespräche geführt und aufgezeichnet wurden. Bei den Befragten handelt es sich um sorgfältig ausgewählte Experten aus Produktion, LEH und Erfassungs- bzw. Zwischenhandel. Entgegen der ursprünglichen Planung, nur ein Produkt exemplarisch zu betrachten, wurden schließlich Beispiele aus dem gesamten Sektor angesprochen, da sonst die gewünschte Breite und Tiefe der Ergebnisse nicht zu erzielen gewesen wäre.

Die Veränderungen in den VC konnten gut herausgearbeitet werden. Neben der Konzentration im LEH gab es ähnliche Tendenzen auch auf den anderen Stufen. Mittlerweile wird der Großteil der in Deutschland vermarkteten Ware über den LEH verkauft. Dabei haben die Discounter einen besonders großen Anteil, der über die Jahre immer mehr gewachsen ist. Die Beschaffung erfolgt bei den meisten LEH-Unternehmen aus einem besonderen Kreis von Lieferanten, einem Lieferantenpool. Die Zugangsbarrieren dazu sind sehr anspruchsvoll und erfordern spezielle Investitionen, teilweise nur für einen einzigen Kunden, was besonders für kleine Unternehmen

große Probleme darstellen kann. Die Verbindungen in der VC sind sehr eng geworden und haben sich von der marktlichen Koordination weg entwickelt. Zwischen Produktion und Erfassungs- und Zwischenhandel, der wiederum Teil eines Lieferantenpools ist, findet man meist relationale Koordinationsformen. Zwischen dem LEH und seinen Lieferanten hingegen gibt es sowohl relationale als auch modulare Formen, je nach LEH-Gruppe. Es gibt allerdings auch Ketten, bei denen die Bedingungen für eine ‚captive chain‘ gegeben sind; auch die beiden Extremformen lassen sich in der Realität finden. Die drei letztgenannten Formen sind aber eindeutig von geringerer Bedeutung. Die Vermarktungschancen außerhalb der Lieferantenpools werden immer kleiner und die Situation der betroffenen Unternehmen dadurch schwieriger.

Durch die Konzentration auf dieser Stufe haben die einzelnen LEH-Unternehmen enormen Einfluß auf die VC, und das nicht nur in Deutschland, sondern auch auf die Unternehmen und die Produktion in bedeutenden Lieferländern. Es ist laut der Experten eindeutig, daß der LEH die Leitfirma dieser Wertschöpfungskette ist. Wie der LEH allerdings mit der Macht umgeht, stellt sich etwas anders dar. So kaufen auch große deutsche LEH-Unternehmen nicht unbedingt zentral ein, sondern erledigen dies auf regionaler Ebene. Größenvorteile und Einkaufsmacht werden hier also nicht ausgenutzt. Die gestiegenen Anforderungen können nur noch von wenigen Lieferanten wirklich erfüllt werden, d.h. der LEH ist abhängiger als zuvor. Kann der LEH bei der Zulassung zum Lieferantenpool noch eine starke Machtfülle ausüben, so ist er von den wenigen ausgewählten Lieferanten umso abhängiger und die Machtverteilung im Pool ist ausgeglichener. Auffallend ist der große Einfluß der ALDI-Gruppe auf die übrigen Stufen der VC. Auch wenn dies oft in den Interviews angesprochen wurde, lassen sich nur Vermutungen über den Grund anstellen.

Neben den Machtverhältnissen zwischen den Kettenpartnern untereinander, spielt noch der Einfluß der externen Stakeholder eine Rolle. Einerseits der Staat, der z.B. Zusammenschlüsse in der Produktion fördert und RHGe regelt, aber auch die NGOs, die neue gesellschaftliche Anforderungen in der Kette zur Geltung bringen.

Über die Jahre hinweg installierte der LEH sehr ausgefeilte Governancesysteme um Transaktionskostenpotentiale beherrschen und reduzieren zu können. Diese Systeme unterscheiden sich zwar von Firma zu Firma teilweise erheblich, weisen aber dennoch einige grundlegende Gemeinsamkeiten auf. Vertragsanbau oder langfristige konkrete Planungen beispielsweise gibt es in der gesamten Branche kaum. Es werden grobe Saisonabsprachen getroffen, die Preise und

Mengen werden aber wöchentlich verhandelt. Für die Produktion werden ausnahmslos Zertifikate gefordert. Auch verfügt mittlerweile fast jedes deutsche LEH-Unternehmen über Vorgaben zu Pflanzenschutzmittelrückständen und über einen Pool an ausgewählten Lieferanten. Die Einhaltung der diversen Anforderungen erfordert von den Zulieferern im Erfassungs- und Zwischenhandel, sowie in der Produktion teilweise sehr spezifische Investitionen, da oft nur ein Unternehmen eine spezifische für andere Kunden nicht nutzbare Anforderung stellt. Neben den legislativen Grundlagen der Governancesysteme konnten aber auch Aussagen zu den exekutiven und judikativen Komponenten gemacht werden. So bestätigte sich die Annahme, daß es auch in Deutschland Lücken bei der Umsetzung und Kontrolle gibt. Auch die Sanktionierung erfolgt sehr unterschiedlich.

Als Gründe für die Veränderungen in der Wertschöpfungskette lassen sich die Verbraucherpräferenzen nennen. Einerseits ist hier das ausgeprägte Preisbewußtsein des deutschen Konsumenten zu nennen, andererseits die durch NGOs formulierten Anforderungen hinsichtlich Gesundheit, ethischer Standards usw. Das Vernachlässigen dieser Bedürfnisse kann gravierende wirtschaftliche Folgen haben und machte Veränderungen in der Beschaffung notwendig. Ein weiterer Punkt ist der durch die fortgeschrittene Konzentration im LEH verstärkte Effekt der ‚bounded rationality‘, der durch die gleichzeitige Reduktion der Anzahl an kompetenten Lieferanten fast zwangsläufig zu einer intensiveren Zusammenarbeit in der VC führte.

Insgesamt ließen sich aber auch grundlegende Faktoren erkennen, die für die Ausgestaltung der in Wirklichkeit für jedes Produkt verschiedenen Wertschöpfungsketten maßgeblich sind. So hängt das Aussehen der VC vom Produkt an sich, also seinen physiologischen Eigenschaften, der Herkunft und seiner Historie in den beteiligten Unternehmen ab. Ein zweiter entscheidender Faktor ist die Struktur der beteiligten Unternehmen in der Kette. Zu guter Letzt haben noch soziologische Faktoren Einfluß auf die Wertschöpfungskette, zusammengefaßt also der Faktor Mensch. Anhand dieser Faktoren, sowie Analysen im Sinne der Transaktionskostenökonomie und der VCA ließen sich in den unterschiedlichen Governancesystemen drei verschiedene Typen erkennen. Einer ist der aktive Marktteilnehmer, der auf allen Stufen der Kette sehr aktiv in die Prozesse eingreift und sehr intensive Verbindungen zu allen Stufen pflegt. Die Verknüpfungen sind hier durchweg relational geartet. Ein weiterer Typus ist der passive Marktteilnehmer, der zwar sehr anspruchsvolle Anforderungen an seine Zulieferer stellte, die Umsetzung aber komplett den Vorstufen überläßt. Die Verbindungen zwischen LEH und der Vorstufe sind hier eher modular geprägt, wohingegen zwischen Produktion und Zwischenhandel relationale Ketten vorherrschen. Problem ist hier die Opportunismusgefahr, der sich besonders der Zwischen-

und Erfassungshandel gegenüber dem LEH ausgesetzt sieht, da große spezifische Investitionen nötig sind. Die dritte Erscheinungsform ist der neutrale Marktteilnehmer, der keine großen Governancesysteme aufgestellt hat und eher auf marktliche Koordination setzt.

Literaturverzeichnis

Monographien, Artikel, Zeitschriften

- (1991). Die Bibel. [Bibeltext in der rev. Fassung von 1984, hrsg. von der Evang. Kirche in Deutschland], 1992. Auflage, Stuttgart: Dt. Bibelges.
- Adolphs, J. und Appel, B. (2011). EHEC-Ausbruch 2011. Aufklärung des Ausbruchs entlang der Lebensmittelkette, BfR-Wissenschaft (Band 2011,4), Berlin.
- Agroinformacion (2013). Lidl es el primer cliente de la huerta española, con 960.000 toneladas de frutas y hortalizas. Ha aumentado en un 60% su número de proveedores españoles durante la crisis. URL: <http://www.agroinformacion.com/noticias/83/otros-mas/69675/lidl%20es%20el%20primer%20cliente%20de%20la%20huerta%20espanola%20con%20960000%20toneladas%20de%20frutas%20y%20hortalizas.aspx> [Zuletzt geprüft am 21.01.2014].
- AMI Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (Hrsg.) (2012a). AMI Markt Bilanz Obst 2012. Daten Fakten Entwicklungen Deutschland EU Welt, Bonn.
- AMI Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (Hrsg.) (2012c). AMI Markt Bilanz Gemüse 2012. Daten Fakten Entwicklungen Deutschland EU Welt, Bonn.
- AMI Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (03.08.2012 (2012b)). Obst- und Gemüseinkauf im ersten Halbjahr 2012 leicht erholt - aber langfristig sinkend! [Zuletzt geprüft am 07.12.2013].
- AMI Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (Hg.). Märkte | AMI | natürlich informiert. URL: <http://www.ami-informiert.de/ami-maerkte/ami-einzelmeldung/article/anhaltende-kaufzurueckhaltung-durch-ehec.html> [Zuletzt geprüft am 14.04.2014].
- AMI Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (Hg.) (04.07.2013). DOGK 2013: Sterben normale, runde Tomaten aus?
- Behr, H.-C. und Niehues, R. (2009). 4. Markt und Absatz. In Dirksmeyer, W. (Hrsg.), Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus, (S. 69–98), Braunschweig: vTI.
- Bijman, J. und Hendrikse, G. W. J. Power, asset ownership and investments in agrifood chains. In International Food and Agribusiness Management Association (IAMA) (Hrsg.). (1999), Proceedings of the IAMA Agribusiness Forum, Florence, Italy, June 13th, 1999: International Food and Agribusiness Management Association (IAMA), (S. 1–8).
- Bijman, J. und Hendrikse, G. W. J. (2002). Organisational Efficiency in the Fresh Produce Chain: The Role of the Marketing Co-operative. In Trienekens, J. H. und Omta, S. W. F. (Hrsg.), Paradoxes in Food Chains and Networks: Proceedings of the 5th International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry (Noordwijk, 6-8 June 2002), Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

- Bogner, A.; Littig, B. und Menz, W. (Hrsg.) (2009). Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfehler /// Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3., grundlegende überarbeitete /// 3., grundlegend überarb. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; VS Verl. für Sozialwiss.
- Bogner, A. und Menz, W. (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In Bogner, A.; Littig, B. und Menz, W. (Hrsg.), Experteninterviews, (S. 61–98), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; VS Verl. für Sozialwiss.
- Bokelmann, W. (2009). Wertschöpfungsketten im Gartenbau. In Dirksmeyer, W. (Hrsg.), Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus, (S. 115–130), Braunschweig: vTI.
- Bredillet, C. N. (2003). Genesis and role of standards: theoretical foundations and socio-economical model for the construction and use of standards. International Journal of Project Management, Nr. 21, (S. 463–470).
- Brunnengräber, A.; Dietz, K.; Hirschl, B. und Walk, H. (Hrsg.). Interdisziplinarität in der Governance-Forschung. Discussion Paper 14/04
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. Merkblatt über das Entrypreis-System im Handel mit Drittländern auf dem Sektor Obst und Gemüse, Bonn: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. URL: http://www.ble.de/SharedDocs/Downloads/01_Markt/01_Ein-undAusfuhrregelungen/ObstundGemuese/MerkblattEntrypreis.pdf?__blob=publicationFile [Zuletzt geprüft am 30.11.2013].
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (22.12.2011). Leitfaden zur Konformitätskontrolle von Obst und Gemüse
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2013a). Ertragslage Garten- und Weinbau 2013, Bonn. URL: <http://www.bmelv-statistik.de/de/testbetriebsnetz/ertragslage-des-garten-und-weinbaus/>.
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2013b). Nationale Strategie 2013-09-12- Broschüre, Bonn.
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2012). Nationale Strategie für nachhaltige operationelle Programme der Erzeugerorganisationen für Obst und Gemüse in Deutschland (2008-2013).
- Buurma, J. S.; Lamine, C. und Haynes I. Transition to consumer-driven value chains in the Netherlands.
- Camanzi, L.; Malorgio, G. und García Azcarate, T. The role of Producer Organizations in supply concentration and marketing: a comparison between European Countries in the fruit and vegetables sector. Paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar “A resilient European food industry and food chain in a challenging world”, Chania, Crete, Greece, date as in: September 3 - 6, 2009.
- Centro Servizio Ortofrutticoli. Italia Germania Dossier. Gennaio 2013. Aggiornamento Anno 2011 e gennaio – ottobre 2012, Ferrara.

- Cobana Fruchtring (2013). Produkte - Cobana Fruchtring. URL: <http://www.cobana.de/de/produkte> [Zuletzt geprüft am 29.12.2013 (2013b)].
- Cobana Fruchtring (2013). Standorte - Cobana Fruchtring. URL: <http://www.cobana-fruchtring.de/de/gruppe/standorte> [Zuletzt geprüft am 29.12.2013 (2013a)].
- Codex Alimentarius (Hg.). CODEX Alimentarius: The foundation history of Codex. URL: <http://www.codexalimentarius.org/about-codex/codex-timeline/en/> [Zuletzt geprüft am 03.05.2014].
- Coop (2013). Coop - Medieninfo - Medienmitteilungen - «Ünique» – Kleine Individualisten im Gemüseregal von Coop. URL: <http://www.coop.ch/pb/site/m Medien/node/77520950/Lde/index.html> [Zuletzt geprüft am 09.01.2014].
- Corsten, D. und Kumar, N. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. In American Marketing Association (Hrsg.), *Journal of Marketing*, (S. 80–94).
- Dannenberg, P. (2012). Standards in internationalen Wertschöpfungsketten. Akteure, Ziele und Governance in der Obst- und Gemüse-Wertekette Kenia-EU, *Wirtschaftsgeographie* (Band 53), Berlin: Lit.
- Dannenberg, P. und Kulke, E. (2013). Globalisierung, Standardisierung und Organisation von Bezugsverflechtungen im Einzelhandel und Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Produktion in Kenia. In Franz, M. (Hrsg.), *Lieferketten im Einzelhandel*, (S. 19–36), Mannheim: Verl. MetaGIS-Infosysteme.
- Dannenberg, P. und Nduru, G. M. (2012). Practices in international value chains: The case of the Kenyan fruit and vegetable chain beyond the exclusion debate. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Nr. 1, (S. 41–56).
- Dolan, C. und Humphrey, J. (2000). Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry. *Journal of Development Studies*, Nr. 37, Issue 2, (S. 147–176).
- Eberl, P. und Kabst, R. (2006). Vertrauen, Opportunismus und Kontrolle - Eine empirische Analyse von Joint Venture-Beziehungen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie. In Sydow, J. (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen*, (S. 107–142), s.l.: Gabler Verlag.
- Eurogroup, S.A. - Historia. URL: <http://www.eurogroupsa.es/?seccion=historia> [Zuletzt geprüft am 07.02.2014].
- Fepex. Exportación/Importación Española de Frutas y Hortalizas - Datos del sector - Fepex. URL: <http://www.fepex.es/datos-del-sector/exportacion-importacion-esp%C3%B1ola-frutas-hortalizas> [Zuletzt geprüft am 01.02.2014].
- Fepex. Producción Frutas y Hortalizas - Datos del sector - Fepex. URL: <http://www.fepex.es/datos-del-sector/produccion-frutas-hortalizas> [Zuletzt geprüft am 01.02.2014].
- Fischer, M. (1993). Make-or-buy-Entscheidungen im Marketing /// Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing. neue Institutionenlehre und Distributionspolitik /// Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik. *Neue betriebswirtschaftliche Forschung* ; 119 /// Univ.,

- Diss--Frankfurt am Main., Neue betriebswirtschaftliche Forschung (Band 119), 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Franz, M. (Hrsg.) (2013). Lieferketten im Einzelhandel, Geographische Handelsforschung (Band 18), Mannheim: Verl. MetaGIS-Infosysteme.
- Fulponi, L. (2006). Private voluntary standards in the food system: The perspective of major food retailers in OECD countries. *Food Policy* (31), (S. 1–13).
- Funck, D. (1998). Die Kompetenzverteilung bei der Beschaffung im LEH. *Fruchthandel Magazin*, Nr. 24, (S. 21–27).
- Gemüsering Stuttgart GmbH (07.02.2013). Frischer als Ihre Tageszeitung - Gemüsering. URL: <http://www.gemuesering.de/> [Zuletzt geprüft am 29.12.2013].
- Gereffi, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. In Engel, C. und Staiger, R. (Hrsg.), *Journal of International Economics*, (S. 37–70).
- Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In Gereffi, G. und Korzeniewicz, M. (Hrsg.), *Commodity chains and global capitalism*, (S. 95–122), Westport, Conn: Praeger.
- Gereffi, G. (2001). Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, With Special Reference to the Internet. *American Behavioral Scientist* (44), Nr. 10, (S. 1616–1637).
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Kaplinsky, R. und Sturgeon, T. Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. In *Institute of Development Studies (Hrsg.), IDS Bulletin*, (S. 0–12), Brighton.
- Gereffi, G.; Humphrey, J. und Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* (12), (S. 78–104).
- Gereffi, G. und Korzeniewicz, M. (Hrsg.) (1994). *Commodity chains and global capitalism*, Westport, Conn: Praeger.
- Gereffi, G.; Korzeniewicz, M. und Korzeniewicz, R. P. (1994). Introduction: Global Commodity Chains. In Gereffi, G. und Korzeniewicz, M. (Hrsg.), *Commodity chains and global capitalism*, (S. 1–14), Westport, Conn: Praeger.
- Geyer, M. und Praeger, U. (2012). Lagerung gartenbaulicher Produkte, KTBL-Schrift (Band 493), Darmstadt: KTBL.
- Goldfrank, W. L. (1994). Fresh Demand: The Consumption of Chilean Produce in the United States. In Gereffi, G. und Korzeniewicz, M. (Hrsg.), *Commodity chains and global capitalism*, (S. 267–279), Westport, Conn: Praeger.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives – Volume 19, Number 1, 2005*, (S.33-50)
- Grethe, H.; Nolte, S. und Tangermann, S. Entwicklung und Zukunft der EU - Agrarhandelspräferenzen für die südlichen und östlichen Mittelmeeranrainerstaaten. In *Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. (Hrsg.), German Journal of Agricultural Economics - Agrarwirtschaft*, (S. 300–313).

- Hart Volker; Kavallari, A.; Schmitz, M. und Wronka, T. C. GEB - Supply chain analysis of fresh fruit and vegetables in Germany - Volker Hart ; Kavallari, Aikaterini ; Schmitz, Michael ; Wronka, Tobias C., Discussion papers, Zentrum für Internationale Entwicklungs- und Umweltforschung, (S. 1–62), Gießen.
- Helffferich, C. (2005). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Lehrbuch, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. URL:
- Hendrikse, G. W. J. (2003). Governance of chains and networks: A research agenda. Chain and network science, (S. 1–6).
- Henson, S. und Reardon, T. (2005). Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system. Food Policy (30), (S. 241–253).
- Hewett, E. W. (2003). Perception of Supply Chain Management for Perishable Horticultural Crops: an Introduction. Acta Horticulturae, Nr. 604, (S. 37–46).
- Humphrey, J. und Schmitz, H. Governance in global value chains. In Institute of Development Studies (Hrsg.), IDS Bulletin, (S. 1–14), Brighton.
- Iberiana (Hg.). Iberiana Frucht - Über uns. URL: <http://www.iberiana.es/de/ueber-uns> [Zuletzt geprüft am 29.12.2013].
- Jaso Cortés, G. La nueva liberalización del comercio de productos agrícolas entre la UE y Marruecos. In ICEX España Exportación e Inversiones (Hrsg.), Boletín Económico de ICE, (S. 23–56).
- Kaplinsky, R. und Morris, M. (2001). A Handbook for value chain research, Ottawa: IDRC.
- Keller, M. IFANE - Studie Flugimporte_Deutschland 2010.pdf
- Kuckartz, U. (2007). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 2. Auflage, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Landgard Geschäftsbericht 2012, Straelen-Herongen.
- Lebensmittelzeitung, T. D. (. Die TOP 50 des deutschen Lebensmittelhandels 2013, Frankfurt am Main.
- Lickfett, J. und Schneider, E. (2009). Exkurs: Qualitätssicherungssysteme und Rückverfolgbarkeit. In Dirksmeyer, W. (Hrsg.), Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus, (S. 111–114), Braunschweig: vTI.
- Liebmann, H.-P.; Zentes, J. und Swoboda, B. (2008). Handelsmanagement, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2., neu bearbeitete Auflage /// 2., neu bearb. Aufl., München: Franz Vahlen; Vahlen.
- Loose, A. und Sydow, J. (1994). Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen–Strukturtheoretische Betrachtungen. J. Sydow und A. Windeler (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen, (S. 160–193).

- Lummus, R. R. und Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems* (99), Nr. 1, (S. 11–17).
- MARKANT AG. URL: <http://www.markant.com/dynasite.cfm?dsmid=7791> [Zuletzt geprüft am 29.12.2013].
- Meuser, M. und Nagel, U. (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In Bogner, A.; Littig, B. und Menz, W. (Hrsg.), *Experteninterviews*, (S. 35–60), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; VS Verl. für Sozialwiss.
- Müller-Hagedorn, L. (2005). *Handelsmarketing*, Kohlhammer Edition Marketing, 4., überarb. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. URL:
- Nohl, A.-M. (2009). Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis, *Qualitative Sozialforschung* (Band Bd. 16), 3. Auflage., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91539-5>.
- Picot, A. (1985). Transaktionskosten. *Die Betriebswirtschaft* (45), Nr. 2, (S. 224–225).
- Ponte, S. und Gibbon, P. (2005, February). Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and Society*, Nr. 34, (S. 1–31).
- Richter, R.; Furubotn, E. G.; Furubotn, E. G. und Streissler, M. (2003). *Neue Institutionen-ökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung.* übersetzt von Monika Streissler, *Neue ökonomische Grundrisse*, 3 /// 3., überarb. und erw. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck.
- Riedel, B.; Bokelmann, W. und Canavari, M. Combining cluster and value chain approaches to analyze the competitiveness of fresh vegetables producers: case studies in Germany, Italy and Spain. In *The European Association of Agricultural Economists* (Hrsg.). (2009), 113th Seminar of European Association of Agricultural Economists, 2009: The European Association of Agricultural Economists
- Ruhm, G.; Müller, K.; Steinborn, P. und Bokelmann, W. (2008). *Forschungsvorhaben zur Nationalen Strategie für Obst- und Gemüseerzeugerorganisationen in Deutschland. Handlungsoptionen zur Ausgestaltung von nachhaltigen operationellen Programmen.* Auftraggeber: Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung, Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin
- Schimank, U. (2007). Teil 1: Governancemechanismen und -formen: Strukturen und Dynamiken 1.1 Elementare Mechanismen. In Benz, A.; Lütz, S.; Schimank, U. und Simonis, G. (Hrsg.), *Handbuch Governance*, (S. 29–45), Wiesbaden /// s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften; VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV).
- Schreiner, M. (2009). Die Rolle des Verbrauchers in der Wertschöpfungskette. In Dirks-meyer, W. (Hrsg.), *Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus*, (S. 99–109), Braunschweig: vTI.
- Simonelli, P. (März 2012). *Esportazioni di prodotti agro-alimentari italiani 2009-2011*, Rom: ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane
- Statista (2012a). *Einkauf und Konsum von Lebensmittel - Dossier 2012*

Statista (2012b). Obst und Gemüse - Dossier 2012

Statista (2012c). Lebensmittel-Discounter in Deutschland - Dossier 2012

Statista (2012d). Lebensmittelhandel im Überblick - Dossier

Stolper, O. Die Wirksamkeit von Normen für Obst, Gemüse und Speisekartoffeln anhand von Kontrollergebnissen in Süddeutschland, Schriftenreihe der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft (Band 1 2005),

Sutor, P. (2004). Qualitätssicherung bei Obst und Gemüse – international ein Vorreiter? In Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) (Hrsg.), 1. Marktforum Qualitätssicherung in der Land- und Ernährungswirtschaft – Von der Vielfalt zum System Tagungsband, (S. 36–44), München.

Sydow, J. (Hrsg.) (2006). Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., s.l.: Gabler Verlag.

Tegut (2013). tegut... Fakten in Zahlen - tegut... gute Lebensmittel. URL: <http://www.tegut.com/ueberuns/einzelartikel/tegut-fakten-in-zahlen.html?mktegut%5Bpb-mknews-pointer%5D=1&cHash=fcb3313506e887b55e22e67f44adaa9c&mktegut%5BbackLink-Page%5D=26> [Zuletzt geprüft am 16.01.2014].

Tegut (16.01.2014). Migros Zürich übernimmt tegut... Handelsgeschäft - tegut... gute Lebensmittel. URL: <http://www.tegut.com/aktuell/einzelartikel/migros-zuerich-uebernimmt-tegut-handelsgeschaef.html> [Zuletzt geprüft am 16.01.2014].

Trienekens, J. H. und Omta, S. W. F. (Hrsg.) (2002). Paradoxes in Food Chains and Networks: Proceedings of the 5th International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry (Noordwijk, 6-8 June 2002), Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Trienekens, J. und Zuurbier, P. (2008). Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. International journal of production economics, Nr. 113, (S. 107–122).

UNIVEG - Investor Relations. URL: http://www.univeg.com/de/investor_relations_de/ [Zuletzt geprüft am 29.12.2013 (2013b)].

UNIVEG - Zahlen & Fakten. URL: http://www.univeg.com/de/uber_uns/zahlen_fakten/ [Zuletzt geprüft am 29.12.2013 (2013a)].

Univeg Deutschland - UNIVEG Handels- und Dienstleistungszentren. URL: http://www.univeg.de/de/unternehmen/standorte/handels_und_dienstleistungszentren.html [Zuletzt geprüft am 29.12.2013 (2013c)].

vanWylick (21.06.2013). vanWylick | Unternehmen. URL: <http://www.vanwylick.de/de/unternehmen.html> [Zuletzt geprüft am 29.12.2013].

van Wylick (05.04.2011). Dritter im Bunde: Fyffes Dublin macht Allianz von Gemüsering und vanWylick perfekt [Zuletzt geprüft am 29.12.2013].

- Vermeulen, H.; Jordaan, D.; Korsten, L. und Kirsten, J. Private Standards, Handling and Hygiene in Fruit Export Supply Chains: A Preliminary Evaluation of the Economic Impact of Parallel Standards (Band 2006), Gold Coast, Australia.
- Wathne, K. H. und Heide, J. B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing* (68), (S. 73–89).
- Weber, M. (2005). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* ; zwei Teile in einem Band, Frankfurt am Main, Affoltern a.A: Zweitausendeins; Buch 2000.
- Werner, J. (2005). Konsequentes Kettenmanagement bis ins Verkaufsregal. In Verein Ehema-lie Gartenbauschüler des DLR Rheinpfalz (Hrsg.), *Zusammenarbeit intensivieren: Ta-gungsbericht vom 24. Pfälzer Gemüsebautag am 25. November 2005*, (S. 7–15), Neustadt a.d. Weinstr.
- Wikipedia (10.04.2014). Orange (Frucht). URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?ol-did=129350049> [Zuletzt geprüft am 12.04.2014].
- Williamson, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. In Amer-ican Economic Association (Hrsg.), *Journal of Economic Literature*, (S. 595–613).
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual rela-tions. *Journal of Law and Economics*, Nr. 22, (S. 233–261).
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, New York, London: Free Press; Collier Macmillan.
- Wilson, N. (1996). The supply chains of perishable products in northern Europe. *British Food Journal* (98), Nr. 6, (S. 9–15).
- Wöhe, G. und Döring, U. (2010). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre /// Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vahlens Handbücher der Wirt-schafts- und Sozialwissenschaften, 24., überarbeitete und aktualisierte Auflage /// 24., über-arb. und aktualisierte Aufl., München: Franz Vahlen; Vahlen.*
- Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH (Hrsg.) (1999a). *ZMP-Bilanz Gemüse 1999*, ZMP-Bilanz Gemüse (Band 1999), Bonn.
- Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH (Hrsg.) (1999b). *ZMP-Bilanz Obst 1999*

Gesetze und Verordnungen

Europäische Union

- VO (EG) Nr. 2200/96 über die gemeinsame Marktorganisation für Obst und Gemüse.
- VO (EG) Nr. 178/2002 zur Festlegung der allgemeinen Grundsätze und Anforderungen des Lebensmittelrechts, zur Errichtung der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit und zur Festlegung von Verfahren zur Lebensmittelsicherheit.

VO (EG) Nr. 396/2005 über Höchstgehalte an Pestizidrückständen in oder auf Lebens- und Futtermitteln pflanzlichen und tierischen Ursprungs und zur Änderung der Richtlinie 91/414/EWG des Rates.

VO(EG) Nr. 1635/2006 zur Festlegung der Durchführungsbestimmungen der Verordnung (EWG) Nr. 737/90 des Rates über die Einfuhrbedingungen für landwirtschaftliche Erzeugnisse mit Ursprung in Drittländern nach dem Unfall im Kernkraftwerk Tschernobyl.

VO(EG) Nr. 1881/2006 zur Festsetzung der Höchstgehalte für bestimmte Kontaminanten in Lebensmitteln.

VO (EG) Nr. 834/2007 über die ökologische/biologische Produktion und die Kennzeichnung von ökologischen/biologischen Erzeugnissen und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 2092/91.

VO (EG) Nr. 1234/2007 über eine gemeinsame Organisation der Agrarmärkte und mit Sondervorschriften für bestimmte landwirtschaftliche Erzeugnisse.

VO (EG) Nr. 1580/2007 mit Durchführungsbestimmungen zu den Verordnungen (EG) Nr. 2200/96, (EG) Nr. 2201/96 und (EG) Nr. 1182/2007 des Rates im Sektor Obst und Gemüse.

VO(EG) Nr. 669/2009 zur Durchführung der Verordnung (EG) Nr. 882/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates im Hinblick auf verstärkte amtliche Kontrollen bei der Einfuhr bestimmter Futtermittel und Lebensmittel nicht tierischen Ursprungs und zur Änderung der Entscheidung 2006/504/EG.

VO (EG) Nr. 1152/2009 mit Sondervorschriften für die Einfuhr bestimmter Lebensmittel aus bestimmten Drittländern wegen des Risikos einer Aflatoxin-Kontamination und zur Aufhebung der Entscheidung 2006/504/EG.

VO (EU) Nr. 543/2011 mit Durchführungsbestimmungen zur Verordnung (EG) Nr. 1234/2007 des Rates für die Sektoren Obst und Gemüse und Verarbeitungserzeugnisse aus Obst und Gemüse.

VO (EU) Nr. 585/2011 mit befristeten Sondermaßnahmen zur Stützung des Sektors Obst und Gemüse.

Deutschland

Verordnung zur Durchführung der gemeinsamen Organisation der Agrarmärkte bei Obst und Gemüse (EU-Obst und Gemüse-Durchführungsverordnung). EG-ObstGemüseDV 2008.

Verordnung zur Durchführung von Sondermaßnahmen im Sektor Obst und Gemüse. EUObst-GemüseDV.

Normen und Standards

Cofreurop définitif. In Cofreurop (Hrsg.), Paris

DFHV-Verhaltenskodex zur Berücksichtigung von Sozialstandards (28.09.2007).

GLOBALG.A.P - Allgemeines Regelwerk - Teil I - Allgemeine Regeln. In GLOBALG.A.P (Hrsg.), Version 4, Köln. URL: http://www.globalgap.org/export/sites/default/.content/.galleries/documents/131007_gg_gr_part_i_v4_0-2_de.pdf [Zuletzt geprüft am 16.11.2013].

IFS Broker Standard for auditing Trading Agencies', Importers' and Brokers' services compliance in relation to product quality and safety, Version 2, Berlin.

IFS Cash & Carry Wholesale Standard zur Auditierung von Cash & Carry Märkten und Großhändlern, Version 1, Berlin.

IFS Food Standard zur Beurteilung der Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln, Version 6, Berlin.

IFS Logistics, Version 2: Berlin.

QS Leitfaden Allgemeines Regelwerk, 01.01.2013, Bonn.

QS Leitfaden Großhandel (Teil A) / Logistik (Teil B) Obst, Gemüse, Kartoffeln, 01.01.2013rev01, Bonn.

QS Leitfaden Rückstandsmonitoring Obst, Gemüse und Kartoffeln, 01.01.2013rev02: Bonn.

QS Qualität und Sicherheit GmbH, Systemkette Obst, Gemüse und Kartoffeln.

Anhang

Leitfaden für Experteninterviews

Themenkomplexe

1. Value Chain
2. Transaktionskosten
3. Governance

Fragebereiche:

- Aufbau der Value Chain (bes. Tafeltrauben)
- Position des Befragten bzw. seiner Unternehmung in der Value Chain
- Zugangskriterien für (neue) Akteure
- Gründe für die aktuelle Ausgestaltung der Value chain (Überwachung/Kontrolle, Unsicherheit, Frequenz, Stellenwert des Produktes, Wettbewerb)
- Mittel und Wege zur Koordination der Wertschöpfungskette (ggf. Verträge, Saisonabsprachen, Regeln (explizit und implizit))
- Verhalten im Konfliktfall (Verstoß gegen Regeln und Absprachen, Konsequenzen)

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Arbeit selbständig verfaßt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet zu haben.

Berlin, im September 2014